

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE PROCESOS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL  
CON ÉNFASIS EN LA COMUNICACIÓN, LA REFLEXIÓN Y EL  
DIÁLOGO.**

**HENRY ANGARITA JIMÉNEZ**

**DICIEMBRE 10 DE 2004**

**BOGOTÁ, D.C.**

## CONTENIDO

RESUMEN .....	6
PREFACIO .....	7
AGRADECIMIENTOS.....	9
1. INTRODUCCIÓN.....	10
2. ANTECEDENTES .....	12
3. MARCO TEÓRICO .....	25
4. EL DIÁLOGO .....	40
5. METODOLOGÍA.....	55
6. PROCESOS .....	61
7. RESULTADOS .....	80
8. DISCUSIÓN.....	91
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	97
10. BIBLIOGRAFÍA.....	102
11. ANEXOS.....	108

## CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>6</b>
<b>PREFACIO.....</b>	<b>7</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>9</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>2. ANTECEDENTES .....</b>	<b>12</b>
2.1 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL .....	12
2.2 PROCESOS DE INTERVENCIÓN .....	18
2.3 PROCESOS DE APRENDIZAJE .....	22
2.4 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	23
<b>3. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>25</b>
3.1 EL APRENDIZAJE EXPERIENCIAL.....	25
3.2 EL MODELO OADI – SMM .....	27
3.3 OBSTÁCULOS PARA EL APRENDIZAJE .....	30
3.4 PATRONES DEFENSIVOS EN LAS ORGANIZACIONES .....	32
3.5 EL MODELO DE INCORPORACIÓN DE DISTINCIONES .....	34
3.6 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	36
3.7 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	37
3.8 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION .....	38
3.9 RESULTADOS ESPERADOS .....	38
<b>4. EL DIÁLOGO .....</b>	<b>40</b>
4.1 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	40
4.2 ¿QUE ES EL DIÁLOGO? .....	40

4.3 EL PODER DE LA CONVERSACIÓN	42
4.4 LA MAGIA DEL DIÁLOGO	44
4.5 EL DIÁLOGO DE BOHM	45
4.6 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y DIÁLOGO	46
4.7 EL APRENDIZAJE DEL DIÁLOGO	50
4.8 MODELO DE INTERVENCIÓN PROPUESTO	51
4.8.1 FORMAS DE CONOCIMIENTO	53
4.8.2 MODOS DE APRENDIZAJE	53
<b>5. METODOLOGÍA</b>	<b>55</b>
5.1 LA INVESTIGACION ACCION	55
5.2 PRINCIPIOS DE TRABAJO DE LA INVESTIGACION ACCION	57
5.3 POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	59
5.4 PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS	59
5.5 INSTRUMENTOS	60
<b>6. PROCESOS</b>	<b>61</b>
6.1 EL PROCESO EN LA EMPRESA PRODUCTORA DE ALIMENTOS .	62
6.2 EL PROCESO EN LA FUNDACION DE ACCION SOCIAL Y POLITICA	75
6.3 EL PROCESO EN LA CORPORACION DE PROMOCION EMPRESARIAL	77
6.4 EL PROCESO EN LA ASOCIACION DE PROMOCION SOCIAL	78
<b>7. RESULTADOS</b>	<b>80</b>
7.1 EL PROCESO DE INTERVENCION	80
7.2 LA PRACTICA DEL DIALOGO	83
7.3 PRODUCTOS ESPERADOS	84
7.4 DISEÑO DE TALLERES	85
<b>8. DISCUSIÓN</b>	<b>91</b>

<b>9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>97</b>
9.1 CONCLUSIONES .....	97
9.1.1 COMO MEJORAR LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE .....	97
9.1.2 IMPACTO DEL ESTUDIO .....	98
9.1.3 FORTALEZAS, DEBILIDADES Y LIMITACIONES .....	98
9.2 IMPLICACIONES .....	99
9.2.1 PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL .....	99
9.2.2 PARA EL ENTENDIMIENTO ACADEMICO DEL CAMPO .....	99
9.2.3 PARA LA CONSTRUCCIÓN DE TEORIA .....	100
9.2.4 PARA FUTURAS INVESTIGACIONES .....	100
9.3 RECOMENDACIONES .....	100
9.3.1 PARA INVESTIGACIONES ADICIONALES .....	100
9.3.2 PARA CAMBIOS EN CONCEPTOS O PRACTICA PROFESIONAL .....	100
9.3.3 PARA CAMBIOS EN CONSTRUCTOS TEÓRICOS ACEPTADOS .....	101
9.3.4 PARA CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES .....	101
<b>10. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>102</b>
<b>11. ANEXOS.....</b>	<b>108</b>
11.1 CONCEPTOS E INSTRUMENTOS PARA INICIAR EL APRENDIZAJE .....	109
11.1.1 ORGANIZACIONES INTELIGENTES .....	110
11.1.2 UNA DEFINICION DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL .....	111
11.1.3 UNA DEFINICION DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	112
11.1.4 GUIA DE INVESTIGACION ACCION .....	113
11.1.5 INVENTARIO DE ESTILOS DE APRENDIZAJE .....	115
11.1.6 LA INICIATIVA DE ALICIA .....	119
11.2 EL PROGRAMA DE LA EMPRESA DE ALIMENTOS .....	121
11.2.1 PROGRAMA DE DESARROLLO PERSONAL Y ORGANIZACIONAL .....	122

11.2.2	PROGRAMA DE PLANEACION ESTRATEGICA	123
11.2.3	GUIA PARA LA REALIZACION DE LAS ENTREVISTAS	124
11.2.4	INFORMACION DE LAS ENTREVISTAS	125
11.2.5	COMITÉ DE GERENCIA	127
11.2.6	TALLER DE ADMINISTRADORES	131
11.2.7	EVALUACION DE LOS PARTICIPANTES	139
11.2.8	COMUNICACIONES ESCRITAS	141
11.2.9	PLAN DE ACCION PROPUESTO	146
11.2.10	GUIA DE PLANEACION ESTRATEGICA	150
11.3	CONCEPTOS E INSTRUMENTOS PARA INICIAR EL DIALOGO	160
11.3.1	COMO SE INICIA UNA EXPERIENCIA DE DIALOGO	161
11.3.2	GUIAS PARA CREAR Y SOSTENER DIALOGOS	162
11.3.3	ESTRATEGIAS PARA EL DIALOGO	164
11.4	INDICADORES DE MEDICION	166
11.4.1	LA COMUNICACIÓN, LA REFLEXION Y EL DIALOGO	167
11.4.2	LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	169
11.4.3	LA COMUNICACIÓN EN EL GRUPO	171

## RESUMEN

Se estudió la aplicación de la metodología de investigación acción y la práctica de la reflexión y el diálogo en cuatro grupos, con el objeto de diseñar un proceso de intervención para mejorar la capacidad de aprendizaje de sus organizaciones. Los grupos participantes en el programa fueron: los directivos de una empresa mediana productora de alimentos, los miembros de una asociación de promoción social, los miembros de una fundación de promoción política y los miembros de una corporación de desarrollo empresarial. En la empresa de producción se efectuaron entrevistas individuales para efectuar el diagnóstico y se realizaron sesiones de exploración, capacitación y entrenamiento, y sesiones de reflexión y diálogo, con la ayuda de un facilitador. En las tres organizaciones de carácter social se efectuaron únicamente sesiones de exploración, reflexión y diálogo. Los cuatro grupos diseñaron su proceso de aprendizaje, con diferentes niveles de calidad y profundidad, acordaron un programa de trabajo y llegaron al nivel del diálogo. La ejecución de los procesos de aprendizaje, en todos los casos, estuvo en función de la participación de los miembros en la etapa de diseño, de la dependencia hacia el consultor para el diseño del proceso y para la definición del programa, de la calidad de la información de diagnóstico y del nivel de diálogo alcanzado. Se encontraron obstáculos para el aprendizaje y rutinas defensivas en todos los casos. Las dificultades para alcanzar el nivel del diálogo se hicieron evidentes. La investigación acción resultó apropiada para el diseño de los procesos de aprendizaje y la construcción de programas de acción individual, grupal y organizacional. La práctica de la reflexión y el diálogo permitió la superación de algunos de los obstáculos y la identificación de las rutinas. Entre los resultados del estudio se encuentran un marco conceptual, una metodología para el diseño de los procesos de aprendizaje y un conjunto de instrumentos para promover la reflexión y el diálogo.

## PREFACIO

Esta investigación surgió de la confluencia de varias afortunadas circunstancias que me permitieron entrar en contacto con los últimos avances en dirección y gestión organizacional de la maestría en Ingeniería Industrial y a la vez actuar como consultor y facilitador en tres novedosas experiencias organizacionales y una empresarial.

Entre estas circunstancias están mi participación en los cursos de sistemas de monitoreo y control, aprendizaje organizacional, estructuras lingüísticas y diagnóstico organizacional. Tuve así el privilegio de interactuar con Ángela Espinosa, Roberto Zarama, Andrés Mejía, Gerard de Zeeuw y Alfonso Reyes, en cada uno de los cursos. El espíritu constructivo y acogedor de los profesores e investigadores, así como de los estudiantes de la maestría me permitió descubrir cada vez nuevos temas de interés, nuevas perspectivas, nuevos instrumentos.

Paralelamente estuve participando en las actividades de mejoramiento organizacional de una empresa productora de alimentos, una organización de promoción empresarial, una organización de acción social y política y una organización de promoción social. En ellas tuve el privilegio de interactuar con Zoilo Pallares, Mauricio Molano y Armando Sánchez, promotores de desarrollo social y empresarial, quienes en cierta forma esperaban respuestas concretas a los problemas de la vida real.

Descubrí en el camino que la cibernética y las ciencias sociales habían avanzado mucho más de lo que cualquiera de nosotros puede imaginar. La cantidad de estudios, teorías e instrumentos que se han desarrollado superan nuestra



capacidad para asimilarlos y en muchos casos para utilizarlos como resultado de la investigación científica.

Inicié la investigación con una ambiciosa propuesta sobre Aprendizaje Organizacional y los Procesos de Intervención, la cual se fue concretando con las experiencias y con los fracasos y los éxitos obtenidos en los grupos en los cuales estaba participando. Más con los fracasos porque me obligaban a pensar y replantear mis objetivos. Los éxitos servían para verificar un acierto, para compartir con los otros, para sentirnos humanos.

Descubrí que estamos interconectados, que los seres humanos no somos seres aislados. A medida que avanzaba en mi investigación encontré que todas las ideas que un momento consideré novedosas ya habían sido desarrolladas por otros. El internet y el acceso a los diferentes recursos de investigación hoy en día son un desafío inmenso que pone a nuestro alcance la sabiduría y el conocimiento acumulados y nos hace sentir más incapaces para entenderlo, para asimilarlo, para utilizarlo. Por otra parte, encontré que no comprendemos aún muchos de los fenómenos de la vida personal y social, que debemos resolver los problemas sociales que nos agobian, que debemos utilizar los instrumentos que ya han sido diseñados, que debemos mejorar los existentes y que debemos diseñar unos apropiados a nuestra realidad concreta.

## **AGRADECIMIENTOS**

Durante el desarrollo de este trabajo de investigación recibí el apoyo de numerosas personas que estimularon mi pensamiento acerca del aprendizaje y me ofrecieron la posibilidad de vivir experiencias de desarrollo personal y social.

Deseo agradecer a Ernesto Lleras las sesiones de intercambio de experiencias y conocimiento que me hicieron descubrir que el diálogo existía, o podía existir, en las organizaciones. No hablamos del diálogo, lo experimentamos. Con cierto escepticismo inicié la exploración del tema y posteriormente me di cuenta que la práctica de la reflexión y el diálogo son la esencia del aprendizaje. Esto orientó finalmente la propuesta de esta investigación. La experiencia concreta me permitió descubrir el camino, lo cual no hubiera sido posible sin la flexibilidad mental de mi interlocutor, sin la calurosa recepción a mis propuestas y sin la franca crítica a las reflexiones que no eran compartidas.

Deseo agradecer, igualmente, a quienes me acompañaron en los conversatorios, en los pensatorios, y en los grupos de diálogo en los cuales tuve la fortuna de participar. A Alejandro Sanz quien estimuló en mí el diálogo personal. A Armando Sánchez, quien con su capacidad visionaria acerca de la búsqueda de instrumentos para la solución de los problemas sociales inspiró en mí la investigación sobre estos temas.

A mi esposa y a mis hijos, quienes se han convertido en mi mayor desafío experiencial. Carmen Helena quien me ha señalado siempre el camino de la experiencia concreta, Juan Pablo quien me ha obligado a reflexionar sobre mis actos y me ha enseñado a soñar, Julián quien me ha demostrado su cariño e inteligencia y me ha ayudado a descubrir los modelos mentales.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Este documento pretende estudiar la aplicación de la metodología de investigación acción y la práctica del diálogo en el diseño y ejecución de procesos de intervención relacionados con la introducción de mejoras en la capacidad de aprendizaje de las organizaciones.

En una primera etapa se efectúa una investigación conceptual en relación con la capacidad de aprendizaje de las organizaciones y los conceptos, modelos y prácticas de reflexión y diálogo.

En una segunda etapa se describe la metodología de investigación acción y se establecen los métodos e instrumentos identificados para promover la reflexión y el diálogo y para medir el avance del proceso.

En una tercera etapa se describen los procesos adelantados y se presentan y analizan los resultados obtenidos en la aplicación de la metodología de investigación acción y la práctica del diálogo en cuatro organizaciones.

El informe se ha organizado en once capítulos que incluyen los antecedentes, el marco teórico, la metodología propuesta, los procesos ejecutados, los resultados obtenidos, el análisis de los resultados y las conclusiones.

En el capítulo 2 se presenta una revisión de la literatura en relación con los procesos de aprendizaje. En el capítulo 3 se establece el marco teórico del aprendizaje organizacional y se describen los conceptos, modelos y prácticas relacionadas. En el capítulo 4 se revisan los conceptos y las prácticas de diálogo que han sido propuestos por los principales investigadores en el área. En el

capítulo 5 se describe la metodología de investigación acción y los procedimientos aplicados para promover la reflexión y el diálogo y para medir el avance del proceso. En el capítulo 6 se describen los procesos de intervención adelantados en cuatro organizaciones. En el capítulo 7 se presentan los resultados obtenidos con la aplicación de la metodología de investigación acción y la práctica de la reflexión y el diálogo. En el capítulo 8 se presenta el análisis y discusión de los resultados obtenidos. En el capítulo 9 se describen las conclusiones y recomendaciones. En el capítulo 10 se incluye la bibliografía utilizada en el desarrollo de la investigación. Los anexos, en el capítulo 11, incluyen los instrumentos diseñados en cada caso y los productos resultantes del proceso adelantado, en particular, con la empresa de alimentos.

## **2. ANTECEDENTES**

### **2.1 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

El interés en el aprendizaje organizacional ha sido estimulado principalmente por los trabajos de Argyris, Schön y Senge en los Estados Unidos. Por otra parte, los estudios de Espejo, Schuhmann, Schwaninger & Billelo, iniciados en el Reino Unido, aportan una importante fuente de conceptualización acerca del aprendizaje y el cambio en las organizaciones.

El aprendizaje a partir de la experiencia es una línea de investigación que ha generado importantes aportes conceptuales al fenómeno del aprendizaje. La obra de John Dewey en 1938 inicia la consideración de la experiencia como fuente de aprendizaje. Según Kolb (1984, p. 8-9), otra tradición de aprendizaje experiencial proviene de la investigación sobre dinámica de grupos iniciada por el fundador de la psicología social americana, Kurt Lewin.

Kolb (1984, p. 8) nos señala que de los estudios de Kurt Lewin vienen el método de entrenamiento en laboratorio, conocido como "Training - Group"<sup>1</sup>, así como el método de investigación acción, los cuales han probado ser útiles en las intervenciones de cambio planeado en pequeños grupos, en organizaciones complejas y en sistemas comunitarios.

De acuerdo con Kolb (1984, p. 11), éstos trabajos sentaron las bases y han formado los principios que guían el campo del desarrollo organizacional y la

---

<sup>1</sup> En los grupos T (T- Group) los participantes aprenden de sus propias interacciones y de la dinámica y evolución del grupo.

práctica del cambio planeado y el aprendizaje en las organizaciones. La propuesta de mayor alcance acerca de la relación entre el enfoque del valor de la experiencia personal subjetiva y el aprendizaje experiencial, fue el trabajo de Argyris & Schön (1974, 1978). “Ellos sostienen que el aprendizaje de la experiencia es crucial para la efectividad individual y organizacional y que este aprendizaje puede ocurrir solamente en situaciones donde los valores personales y las normas organizacionales apoyan la acción con base en información válida, escogencia libre e informada y compromiso intemo” (Kolb, 1984, p 11). Es decir, el aprendizaje experiencial produce efectividad individual y organizacional y puede ocurrir en situaciones que lo favorecen, siempre que se cuente con un compromiso personal e institucional por el mismo.

El aprendizaje organizacional se popularizó en los Estados Unidos con las publicaciones de Peter Senge en 1990, en particular con el libro denominado La Quinta Disciplina. El modelo de Senge ha resultado ser bastante ilustrativo de lo que puede hacerse para mejorar la capacidad de aprendizaje en la organización.

Peter Senge (1993, p. 12) afirma que las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización y para ello sugiere las cinco disciplinas de una organización inteligente: 1.) el pensamiento sistémico; 2.) el dominio personal; 3.) los modelos mentales; 4.) la construcción de una visión compartida; y 5.) el aprendizaje en equipo. En donde asume que el pensamiento sistémico es la quinta disciplina, la que integra las demás disciplinas en un cuerpo coherente de teoría y práctica

Lähteenmäki, Toivonen & Mattila (2001, p.1), investigadores de Finlandia, indican que no solamente es la habilidad para aprender la mayor fuente de ventaja competitiva para las organizaciones en el futuro sino que también el aprendizaje mismo es visto como un pre-requisito para la supervivencia de las organizaciones

de hoy. Existe una creciente necesidad de conocer más acerca de cuales son las condiciones más favorables para el aprendizaje, así como entender los procesos de cambio y aprendizaje organizacional, con el objeto de mejorar los efectos del aprendizaje.

Según Lähteenmäki, Toivonen & Mattila (2001, p. 114), existen diferentes enfoques para estudiar el aprendizaje organizacional y las organizaciones que aprenden. El enfoque procesal es utilizado por algunos investigadores, mientras que otros se concentran en buscar quienes son los principales actores del aprendizaje organizacional. Para otros investigadores el núcleo está en las condiciones de aprendizaje, es decir, en los elementos que conforman una organización que aprende; en este caso, el actor y los procesos no se consideran con el mismo énfasis.

El modelo de Pedler, Burgouyne & Boydell (1991), en Lähteenmäki et al. (2001, p. 118), de aprendizaje organizacional ha sido ampliamente mencionado en la literatura europea. Las 11 características de una organización de aprendizaje identificadas en este modelo son muy similares a las definidas como las cinco disciplinas, aunque organizadas en forma diferente: modelos mentales, visión compartida, maestría personal, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico - las cuales forman el fundamento del aprendizaje organizacional de acuerdo con Senge (1993).

Según Lähteenmäki et al (2001, p. 118), similitudes con el modelo de Senge pueden encontrarse en las cinco actividades principales definidas por Garvin (1993), en relación con las actividades de las organizaciones que aprenden: Solución de problemas, experimentación, aprendizaje de la experiencia y de la historia, aprendizaje de las mejores prácticas de los demás y transferencia eficiente de conocimiento y habilidades dentro de la organización.

El modelo de Pedler, Burgouyne & Boydell (1991) establece las siguientes “características de una organización de aprendizaje:

- Enfoques de aprendizaje para la elaboración participativa de las políticas y estrategias.
- Los sistemas de información, los sistemas de control, el intercambio de información y la flexibilidad en las recompensas son elementos que pueden ayudar o impedir el aprendizaje.
- Nuevas estructuras que crean oportunidades para los individuos y para el desarrollo de los negocios.
- La habilidad para aprender mediante el “benchmarking” en las relaciones externas mediante la promoción del aprendizaje entre compañías.
- El clima de aprendizaje y la cultura que ofrece oportunidades de aprendizaje para todos.
- El facilitar la experimentación de los miembros y el aprendizaje de la experiencia con un apropiado “feedback” y asistencia para ayudar a las personas que asumen la responsabilidad de su propio desarrollo profesional como la primera tarea del líder” (Lähteenmäki et al. (2001, p. 118).

Esta última es una característica de todos los modelos revisados. Hay siempre un supuesto subyacente en relación con el papel del líder. Todos los escritores enfatizan que las organizaciones que aprenden son construidas para empoderar a los empleados en el desarrollo de su contexto de trabajo y, por tanto, en el compromiso por continuar su desarrollo personal.



Una importante corriente de investigación en el campo organizacional tiene que ver con los avances de la cibemética. Stafford Beer, uno de sus principales propulsores, inició la aplicación de los conceptos y las leyes cibeméticas a situaciones empresariales de organizaciones complejas. El "Modelo de Sistema Viable" propuesto por Beer explica las características estructurales de una organización con capacidad de adaptación, es decir, de aprendizaje.

Los investigadores del enfoque cibemético han desarrollado los conceptos de sistema viable, administración de variedad, red de interacciones, autoconciencia y autocontrol, entre otros, para proponer intervenciones organizacionales. El modelo de sistema viable nos lleva a examinar las características estructurales de la organización y a identificar los subsistemas y su interacción.

Argyris y Schön (1978) trabajaron el aprendizaje de ciclo simple y el aprendizaje de doble ciclo, la identificación de las rutinas defensivas en las organizaciones, y los obstáculos para el aprendizaje. Argyris, por su parte, estudió los modelos de interpretación de las virtudes sociales los que denominó Modelo 1 y Modelo 2. El primero de ellos promueve patrones de comportamiento que impiden el cambio. El segundo asume la creación de relaciones de mutuo respeto y apertura.

Argyris & Schön (1978, p. 10 - 17) desarrollaron la teoría de la acción en la cual distinguen entre teoría expuesta y teoría en uso. Proponen que toda acción deliberada tiene una base cognitiva que refleja las normas, estrategias, y supuestos. Establecen que como individuos continuamente modificamos nuestros mapas e imágenes, lo cual produce cambios en nuestra teoría en uso.

Otro punto de vista ampliamente compartido entre los investigadores es ver el proceso de aprendizaje organizacional como un ciclo que se mueve en el tiempo. En la espiral de creación de conocimiento de Nonaka "el conocimiento tácito es convertido en conocimiento explícito, primero por los individuos, luego por los grupos y finalmente por la organización. El modelo de aprendizaje experiencial de

Kolb ha sido usado en este contexto también pero desarrollado por Dixon en un modelo de ciclo de aprendizaje organizacional, donde el aprendizaje experiencial, el compartir en forma colectiva y la interpretación de las experiencias juegan un papel crucial en la generación de información” (Lähteenmäki et al. (2001, p. 120).

Entre las investigaciones adelantadas en Colombia se encuentran las realizadas por Reyes & Zarama del Grupo de Teoría y Sistemas Organizacionales - TESO - en la Universidad de los Andes. Reyes & Zarama (1998, p. 19 - 33) han propuesto un modelo de aprendizaje que distingue entre “knowledge” (conocimiento), “knowing” (conocer), “understanding” (entendimiento) y “learning” (aprendizaje). El modelo consiste de cuatro etapas: declaración de una ruptura; elaboración de una distinción; enraizamiento y acoplamiento de la distinción; y la incorporación de la distinción. De esta manera el aprendizaje es concebido no como las ideas almacenadas en nuestra mente, sino como las ideas incorporadas en nuestras acciones.

Diferentes investigaciones y tesis de grado en relación con el aprendizaje organizacional se han adelantado en la Universidad de los Andes. Una lista de las tesis elaboradas mencionadas se presenta en el anexo No. 10. A continuación se efectúa una breve reseña de algunas de ellas.

Martínez (2003) en su trabajo de grado propone un modelo para facilitar el aprendizaje organizacional en el cual considera, entre otros, el aprendizaje individual, la observación y auto-observación, la disposición para aprender, la activación del conocimiento previo, la amonización de los propósitos individuales y organizacionales, la generación de ambientes de reflexión, la generación del clima de confianza y la estructura de comunicación.

Osorio (2000) propone diseñar un modelo que sintetice el proceso de cambio en una organización, bajo una perspectiva cultural y de aprendizaje, en donde el

cambio sea sinónimo de aprendizaje continuo y donde se tenga en cuenta el potencial cultural de la organización.

Lora (2000) propone un proceso para observar, interpretar y modificar discursos y estructuras organizacionales, de tal forma que la empresa observe críticamente su propia manera de actuar, emocionar e interpretar con el objeto de identificar posibles áreas de mejora, por medio de la introducción de nuevos discursos y la modificación de su estructura.

Por otra parte, Joseph A. Raelin (2000), profesor de administración del Boston College, ha propuesto un modelo con base en los estilos de aprendizaje y las formas de conocimiento en el que considera la experiencia concreta, la reflexión, la conceptualización y la experimentación.

La investigación en aprendizaje organizacional muestra un buen número de estudios con modelos descriptivos, conceptos y disciplinas para mejorar la capacidad de aprendizaje. El aprendizaje organizacional y en particular la capacidad de las organizaciones para aprender han sido considerados en las investigaciones de cambio organizacional desde diferentes perspectivas: individual, contextual y procesal.

## **2.2 PROCESOS DE INTERVENCIÓN**

El concepto de intervención está asociado a la posibilidad de introducir cambios en un sistema para su mejoramiento o para la obtención de un mejor desempeño. La intervención significa acción sobre el sistema o sus componentes con el objeto de modificar su funcionamiento y sus resultados. La acción o el conjunto de actividades que se ejecutan tienen por tanto una intencionalidad.

La intervención supone también la interacción entre el sujeto que pretende introducir modificaciones al sistema y los componentes y miembros del sistema. La intervención es entonces un proceso de interacción con el sistema y los

individuos que hacen parte del mismo, lo cual nos lleva a la posibilidad de diseñar la intervención o de tener alguna influencia sobre ella y sus efectos.

Los procesos de intervención involucran tres etapas: diseño, ejecución y evaluación. Las tres etapas se llevan a cabo generalmente con la ayuda de un consultor o facilitador externo.

Los procesos de intervención en las organizaciones tienen diversas características que varían en función del objeto de intervención y de la finalidad de los cambios esperados. Un programa de entrenamiento, una sesión de análisis institucional, un programa de calidad, un análisis de estrategias, un ejercicio de desarrollo de equipos, son ejemplos de intervenciones planeadas.

Los profesionales del desarrollo organizacional (DO) han logrado establecer un conjunto de prácticas y un cuerpo teórico que las soporta. French & Bell (1996, p.159) se refiere a las intervenciones como “las actividades planificadas en las que participan clientes y consultores durante el curso de un programa de desarrollo organizacional. Estas actividades están diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización, al ayudar a los miembros de la organización a administrar mejor los procesos y culturas de sus equipos y de su organización. El conocimiento de las intervenciones y de la razón de ser de su empleo muestran en que forma tiene lugar el cambio en los programas de DO, porque las intervenciones son los vehículos para provocar el cambio.”

Las intervenciones son planeadas con una finalidad específica de mejoramiento y se diferencian de las intervenciones que resultan de la dinámica normal de las operaciones de la organización, como son una reunión del Comité de Gerencia o una sesión de la Junta Directiva. De acuerdo con French & Bell (1996, p 159), los procesos de intervención son actividades en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización se dedican a una tarea o a una serie de tareas

en donde las metas están relacionadas en forma directa o indirecta con el mejoramiento organizacional.

Entre los estudios que se han efectuado, en particular, sobre los procesos de intervención pueden mencionarse, entre muchos otros, los efectuados por Saksvik y su grupo, del Departamento de Psicología de la Universidad de Ciencia y Tecnología de Noruega. Saksvik et al (2002, p. 37) establecen que existen razones para creer que muchos programas de cambio fallan debido a que no se presta atención a los efectos de la implementación de los procesos de intervención. En su investigación se identifican los siguientes factores que afectan la implementación de los procesos de intervención: (1) la habilidad para aprender del fracaso y para motivar a los participantes, (2) la participación de los diferentes niveles, (3) la comprensión del comportamiento informal y tácito, (4) la claridad de roles y responsabilidades, y (5) las fuerzas externas a la organización.

Por otra parte, Nytro et al. (2000, p. 213) señalan que la investigación empírica sobre intervención en las organizaciones y la experiencia en los programas de cambio organizacional, en general, indican que la obtención de los cambios propuestos es frecuentemente más difícil de lo que se había concebido desde el comienzo del proceso. Nytro et al. han establecido que para facilitar el cambio organizacional es necesario: (1) crear un clima social para aprender del fracaso, (2) ofrecer oportunidades para la participación de los diferentes niveles y la negociación en el diseño de las intervenciones, (3) ser consciente de los comportamientos tácitos que posiblemente debiliten los objetivos de las intervenciones, y (4) definir los roles y responsabilidades antes y durante el periodo de intervención.

El grupo de investigación en Teoría de Sistemas Organizacionales – TESO de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de los Andes ha desarrollado una metodología de intervención aplicable a las condiciones de las empresas

colombianas, la cual busca que las personas puedan desarrollar su propia capacidad de comprensión del trabajo.

Lleras (1997), en su artículo compilado por Galvis, H & Espinosa, A. (1997, p.172), nos señala que la metodología, o mejor, el enfoque TESO busca trabajar sobre el problema de la enajenación que produce en la persona la imposición de métodos, tecnologías, valores, etc., impuestos desde arriba sin ser plenamente comprendidos o aceptados por las personas. La propuesta es que las personas mismas desarrollen su propia capacidad de comprensión del trabajo y los fines de éste para que puedan, ellas mismas, diseñar sus herramientas de trabajo bien sea individualmente o en equipo

El enfoque TESO, según Lleras (1997), en Galvis, H & Espinosa, A. (1997, p.172), propone una serie de ejercicios con las personas que facilitan o promueven el que éstas se apropien de su trabajo, y desarrollen una capacidad transformadora de su entorno, a partir de aprender a reflexionar sobre sí mismas, y sobre su actividad en forma individual y colectiva. Se trata de llegar a una empresa flexible e inteligente.

En términos generales, dice Lleras (1997), “el enfoque TESO parte de una reflexión individual y colectiva sobre el sentido que el trabajo tiene para la vida de las personas, y las limitaciones que la realidad les plantea. Posteriormente, la persona comienza a practicar un sentido de empresario, no de “empleado”, reflexionando sobre su puesto de trabajo como si fuera una empresa, en términos de productos, clientes, procesos, etc. Se hacen reflexiones colectivas a partir de gráficos donde el analista, como interlocutor del grupo, propone sus hipótesis sobre cómo percibe la problemática de cada grupo funcional. Los grupos funcionales se conciben entonces como empresas y se rediseñan por parte de sus miembros, a la luz de una discusión sobre la misión de toda la empresa y de las misiones locales.” (Galvis, H & Espinosa, A., 1997, p.172).

Por otra parte, Lleras (2001, p. 1), en su informe sobre comunidades de aprendizaje en Bogotá, con la ayuda de algunas nociones, tales como “comunidad de aprendizaje”, “relaciones de poder sobre”, “relaciones de poder para”, “aprendizaje como observación de relaciones y prácticas”, así como las “relaciones de comunicación” y “las relaciones de producción”, describe una intervención en una comunidad con una metodología de investigación acción, en la cual propone la creación de espacios de aprendizaje en diferentes dominios de la vida diaria como la creación y operación de una empresa, el auto-gobierno y la auto – administración.

Según Lleras (2001, p. 8), la noción de “comunidad de aprendizaje” ha sido útil como una guía de acción y como una herramienta para entender los procesos. En su experiencia en el barrio el Tintal ha experimentado con la noción de prácticas, como elementos del proceso de aprendizaje, con la observación de relaciones de poder, conversacionales y de servicio, así como con los elementos de auto-gobierno y auto – administración. El desarrollo de la confianza en sus posibilidades para construir por sí mismos ha sido uno de los cambios observables en la comunidad.

### **2.3 PROCESOS DE APRENDIZAJE**

Por procesos de aprendizaje entendemos el conjunto de actividades y estrategias encaminadas a producir cambios en las actitudes, aptitudes y comportamientos de las personas, grupos y organizaciones. Los procesos de aprendizaje pueden considerarse parte de los procesos de intervención cuando se adelantan en forma planeada con la intención de introducir mejoras en la organización.

No podemos ignorar que los procesos de aprendizaje también se dan en las organizaciones en forma natural y espontánea. Cuando una empresa obtiene utilidades durante varios años consecutivos, está aprendiendo en su proceso. Cuando un Presidente de una compañía se mantiene por muchos años, la

empresa está aprendiendo en su proceso. El diseño y la planeación de los procesos de aprendizaje permiten utilizar en mejor forma estos procesos naturales, acelerar sus resultados y evitar o disminuir las deficiencias y desventajas del aprendizaje por ensayo y error.

## **2.4 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

La literatura muestra otra línea de investigación y práctica conocida como gestión del conocimiento. Las compañías reconocen que podrían ser más productivas si administran en mejor forma el conocimiento que poseen y generan pero normalmente no tienen una clara conciencia del conocimiento con el que cuentan, ni de la forma de producirlo, conservarlo, divulgarlo y utilizarlo eficientemente.

Según Sabin Azua, de KPMG Consulting, en el prólogo a la obra de Tissen (2000, p. xiii), la gestión del conocimiento es un procedimiento encaminado a generar valor para la organización que debe ser cuantificable mediante fórmulas tales como el dividendo o el valor del conocimiento. Es decir, partiendo de la concepción clásica de que el aprendizaje se realiza en el ámbito de las personas que componen la organización, se trata de establecer mecanismos y actuaciones encaminadas a transformar dicho conocimiento en capital estructural y relacional que otorgue valor a las empresas.

Según Tissen (2000, p.7) es claro que se requiere mucho conocimiento para enfrentarse a la complejidad, para proporcionar servicios que añaden valor y para fomentar la innovación. Por otra parte, el conocimiento se está convirtiendo en un producto y ya no es importante solamente la creación de conocimiento, sino que además es necesario añadirle valor.

La gestión del conocimiento involucra la planeación, la dirección y la evaluación de los diferentes procesos de creación, mantenimiento y utilización del mismo. Entre las herramientas que se proponen para administrar el conocimiento es bien



conocida la elaboración de mapas de conocimiento con los cuales se busca asegurar que el conocimiento que se recopila es el conocimiento que se necesita y que, a la vez sirva en el proceso de planeación estratégica.

Diversos modelos de gestión del conocimiento han sido desarrollados fundamentalmente a partir de las teorías y experiencias de Nonaka (2000, p. 31-33) quien nos explica las cuatro formas en que se puede crear conocimiento en una empresa:

1. De tácito a tácito: Una persona comparte conocimiento tácito directamente con otra.
2. De explícito a explícito: Una persona puede también combinar varias partes separadas de conocimiento explícito para establecer un nuevo conjunto de conocimiento.
3. De tácito a explícito: Una persona que establece un nuevo modelo basado en su propio conocimiento tácito adquirido tras largos años de trabajo.
4. De explícito a tácito: A medida que ese nuevo conocimiento explícito se extiende por toda la empresa, otros empleados empiezan a interiorizarlo- es decir lo utilizan para ampliar, extender y modificar su propio conocimiento tácito.

En la empresa creadora de conocimiento, estos cuatro procesos funcionan en una interacción dinámica que da inicio a lo que se conoce como la espiral del conocimiento. La puesta en marcha de proyectos que promueven la administración del conocimiento genera otra corriente de procesos de intervención organizacional.

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 EL APRENDIZAJE EXPERIENCIAL**

De acuerdo con Kolb (1984, p. 38), el aprendizaje es un proceso por el cual el conocimiento es creado a través de la transformación de la experiencia. Esta definición enfatiza varios aspectos críticos del proceso de aprendizaje desde la perspectiva experiencial. Primero, el énfasis sobre el proceso de adaptación y aprendizaje y no sobre el contenido o los resultados. Segundo, el conocimiento es un proceso de transformación que es creado y recreado continuamente, no una entidad independiente para ser adquirida o transmitida. Tercero, el aprendizaje transforma la experiencia en sus formas objetivas y subjetivas. Finalmente, para entender el aprendizaje debemos entender la naturaleza del conocimiento y los procesos por los cuales este conocimiento es creado.

Lewin describe el aprendizaje experiencial como “un proceso en el cual la persona en un ciclo continuo tiene experiencias concretas, efectúa observaciones y reflexiones sobre esa experiencia, elabora conceptos abstractos y generalizaciones con base en las reflexiones, y prueba aquellas ideas en una nueva situación que le lleva a otra experiencia concreta”. (Kim (1993, p. 38), Véase figura No. 1.

Según Kim (1993, p. 38), este ciclo básico ha aparecido en varios escenarios. En la literatura de gerencia de la calidad total, se presenta como el ciclo planear-hacer-estudiar-actuar, propuesto por Deming. En el campo del desarrollo

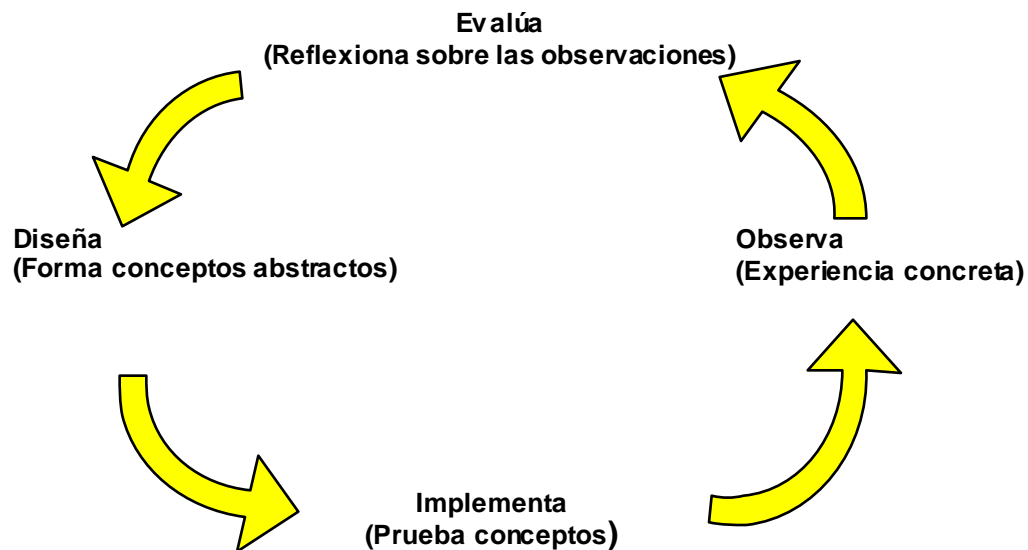
organizacional, Schein llama a su versión, el ciclo de observación - reacción emocional - juicio e intervención. Argyris y Schön se refieren al ciclo de aprendizaje basado en el descubrimiento - la invención - la producción y la generalización.



**Figura 1. El modelo Lewiniano de aprendizaje experiencial**

El modelo de aprendizaje individual propuesto por Kim (1993, p. 38 - 39) describe el proceso como un ciclo de observación, evaluación, diseño e implementación (OADI en su versión en inglés: observe, assess, design and implement) que preserva las características sobresalientes de los modelos mencionados, pero los términos tienen más claras conexiones con las actividades en un contexto organizacional. En el ciclo OADI, la persona experimenta eventos concretos y observa activamente lo que está sucediendo; evalúa (consciente o inconscientemente) su experiencia reflexionando sobre sus observaciones y diseña o construye un concepto abstracto que parece ser una respuesta

apropiada a su evaluación; y prueba el diseño mediante su implementación en el mundo concreto, comenzando nuevamente el ciclo. Véase figura No.2.



**Figura No. 2. El ciclo OADI de aprendizaje individual**

### **3.2 EL MODELO OADI – SMM**

De acuerdo con Espejo, Schuhmann, Schwaninger & Bilello (1996, p. 147), el aprendizaje organizacional es un proceso vinculado al aprendizaje individual por medio del cual las organizaciones adquieren habilidades y experiencias.

El aprendizaje comprende la adquisición de conocimientos y habilidades y en él pueden distinguirse dos aspectos:

- El aprendizaje operacional o “know how”: la capacidad de llevar a cabo una situación deseada.

- El aprendizaje conceptual o “know why”: el entendimiento de la experiencia o su comprensión.

En el ciclo OADI la observación de eventos o experiencias está reflejada en las conclusiones o hipótesis derivadas, lo cual genera conceptos y modelos de realidades individuales. Si los conceptos y modelos se comprueban con la realidad, el ciclo de aprendizaje se inicia nuevamente con la observación de estos experimentos y resultados.

De acuerdo con Espejo, Schuhmann, Schwaninger & Bilello (1996, p. 148), el modelo OADI distingue entre el aprendizaje de ciclo simple y el de ciclo doble. El ciclo simple del aprendizaje consiste en resolver los problemas como ellos se presentan. En lugar de preguntarnos como reaccionar a las variaciones de un fenómeno, en las organizaciones debemos preguntarnos, además, porqué estas variaciones existen en la cantidad en que se presentan. En este caso se habla de aprendizaje de doble ciclo.

Espejo, Schuhmann, Schwaninger & Bilello (1996, p. 148) nos señalan que los modelos mentales representan el entendimiento implícito y explícito del individuo sobre el mundo. Los modelos mentales controlan la búsqueda de datos e información del individuo y definen como deben ser usados.

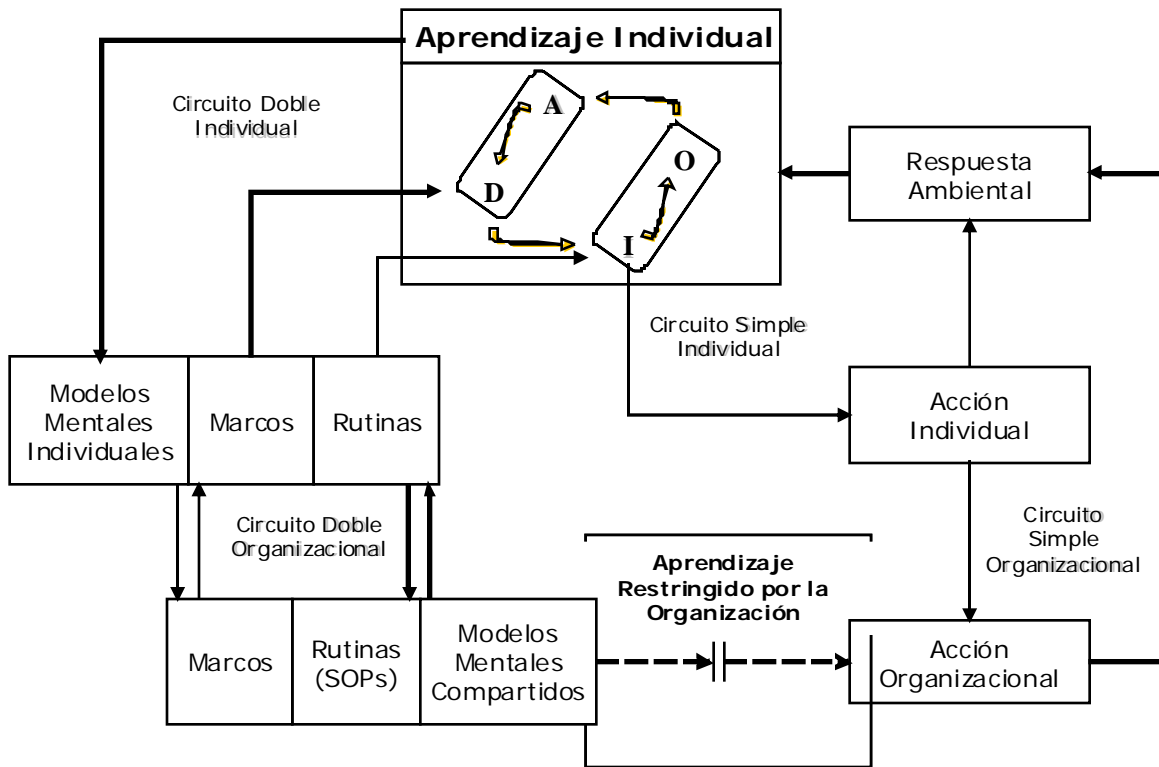
Según Espejo, Schuhmann, Schwaninger & Bilello (1996, p. 149), podemos distinguir los modelos mentales involucrados en el aprendizaje conceptual de aquellos vinculados al aprendizaje operacional. Los primeros se denominan esquemas y los modelos vinculados al dominio operacional se conocen como rutinas. Un esquema describe los métodos utilizados por los individuos para resolver problemas organizacionales. Las rutinas son parte importante de la memoria de la organización y comprenden sus procedimientos operativos

estándar. Nótese que mientras las rutinas pueden existir en los manuales operacionales, éstas deben ser aprendidas por los individuos antes de que puedan ser implementadas.

Espejo, Schuhmann, Schwaninger & Bilello (1996, p. 150) señalan que el aprendizaje operacional sin el aprendizaje conceptual, es decir, práctica sin teoría, tiene las desventajas de los procesos de prueba y error, en los cuales el aprendizaje se obtiene después de repetidos ensayos. El aprendizaje conceptual sin el aprendizaje operacional puede resultar en teoría vacía, es decir, sin fundamento en los hechos.

Según Espejo, Schuhmann, Schwaninger & Bilello (1996, p. 150), el aprendizaje individual consiste en el mejoramiento de los modelos mentales de los individuos. El aprendizaje organizacional puede verse como un incremento en la capacidad de la organización para la acción efectiva. Argyris & Schön (1978, p. 9) postulan que el aprendizaje organizacional tiene lugar como resultado de las acciones de los individuos sobre una base común de entendimiento. Tales individuos tienen un modelo mental compartido. (Shared mental model – SMM).

Con base en lo anterior, Kim (1993) ha construido un modelo de aprendizaje organizacional conocido como el OADI – SMM. De acuerdo con Espejo, Schuhmann, Schwaninger & Bilello (1996, p. 152), éste esencialmente combina el modelo de aprendizaje organizacional de March & Olson modificado con el modelo OADI, añade la teoría de Argyris & Schön, en la cual el aprendizaje organizacional se da sobre la base de los modelos mentales compartidos, e incorpora, también, su concepto de aprendizaje de doble ciclo. (Véase figura No. 3).



**Figura No. 3 El modelo OADI - SMM**

### 3.3 OBSTÁCULOS PARA EL APRENDIZAJE

De acuerdo con Espejo, Schuhmann, Schwaninger & Bilello (1996, p. 154 - 175), el modelo OOADI –SMM aclara el proceso de aprendizaje organizacional, pues explica un número de frustraciones organizacionales muy familiares y nos permite verlas como obstáculos. A continuación se presentan algunos obstáculos:

#### **Aprendizaje de role restringido**

Los individuos no transforman su conocimiento en acción. Los individuos no toman la acción apropiada dentro de la organización aunque tienen el conocimiento de que podrían hacerlo. El aprendizaje conceptual individual no es convertido en acción individual.

### **Aprendizaje de audiencia restringida**

Los individuos transforman su conocimiento en acción pero la organización falla en responder. No se obtiene ninguna reacción de la organización a pesar de que el conocimiento apropiado ha sido distribuido o las órdenes han sido dadas. Las conversaciones entre el individuo y los otros miembros de la organización bien carecen de la necesaria amplificación de variedad o se dan en un contexto organizacional no adecuado para el propósito.

### **Aprendizaje supersticioso**

El aprendizaje es impedido por la ausencia de los conceptos necesarios, modelos y teorías en relación con las acciones individuales o las organizacionales y las respuestas ambientales a ellos. Las conclusiones obtenidas pueden o no pueden ser correctas. Lo cual puede deberse a que los modelos subyacentes no son de ayuda para la organización.

### **Aprendizaje ambiguo**

El aprendizaje ambiguo es causado por fallas en medir las respuestas a las acciones. Aunque el modelo utilizado para resolver un problema puede ser adecuado, si el resultado de un experimento no está adecuadamente medido entonces las conclusiones obtenidas no tienen soporte en datos.

### **Aprendizaje superficial**

Un incremento potencial en conocimiento se pierde para los individuos y para la organización debido a que la necesidad de cambio de los modelos mentales no ha sido reconocida o, si lo ha sido, el modelo mental ha cambiado pero el



individuo no tiene idea de cuándo y cómo usarlo. El uso apropiado del modelo no ha sido reconocido.

### **Aprendizaje fragmentado**

En este caso los individuos aprenden y cambian sus modelos mentales pero los modelos de la organización no cambian. Los modelos de los individuos no llegan a ser parte de un modelo compartido.

### **Aprendizaje oportunístico**

El aprendizaje oportunístico o aprendizaje restringido por la organización se da cuando el diseño o implementación de las acciones organizacionales, dirigido a aprovechar una oportunidad establecida o imaginada, es inconsistente con los modelos mentales compartidos de la organización.

## **3.4 PATRONES DEFENSIVOS EN LAS ORGANIZACIONES**

Espejo, Schuhmann, Schwaninger & Bilello (1996, p. 176) señalan que éste es un fenómeno identificado por Argyris (1990, p. 64) proveniente de una forma específica de interpretación de las virtudes sociales tales como “la ayuda y el soporte”, “el respeto por los demás”, etc. “Argyris propone que estas virtudes son frecuentemente interpretadas de acuerdo a un modelo – el Modelo 1 – que inculca patrones de comportamiento que impiden el cambio. Para implementar el cambio, la organización debe ser descongelada; esto es, estos patrones de comportamiento deben ser cambiados por la adopción de un modelo diferente – el Modelo 2. La interpretación del Modelo 2 acerca de las virtudes sociales es consistentemente una que crea relaciones de mutuo respeto y apertura, en la cual ambas partes están deseando cuestionar y desafiar, sin inhibiciones, o cualquier otra forma de patrón defensivo, lo que el otro dice” (Espejo et al., 1996, p. 176). Entre las prácticas resultantes pueden distinguirse: la incompetencia

experimentada, las rutinas defensivas, el baile de fantasía, la indisposición y el des empeño mediocre.

Según Senge (1993, p. 297), el aprendizaje en equipo también implica aprender a afrontar creativamente las poderosas fuerzas que se oponen al diálogo y la discusión productivos. Entre ellas destacan lo que Chris Argyris denomina “rutinas defensivas”, modos habituales de interactuar que nos protegen de la amenaza o del embarazo, pero también nos impiden aprender.

Para Senge (1993, p. 313) las rutinas defensivas son hábitos arraigados que utilizamos para protegernos del sentimiento de amenaza que surge cuando exponemos nuestro pensamiento. Las rutinas defensivas forman un caparazón protector alrededor de nuestros supuestos más hondos, defendiéndonos contra el dolor, pero impidiéndonos aprender sobre las causas de ese dolor.

De acuerdo con Senge (1993, p. 313), las rutinas defensivas son tan diversas y comunes que habitualmente pasan inadvertidas. Decimos: “Qué idea tan interesante” cuando no tenemos la menor intención de tomarla en serio. Aplastamos deliberadamente una idea ajena para no tener que analizarla. O, so pretexto de ser serviciales, protegemos a alguien de las críticas, pero también nos protegemos a nosotros mismos, para no abordar asuntos espinosos. Cuando surge un asunto espinoso cambiamos de tema, aparentemente para respetar los “buenos modales”.

Pero Senge nos advierte: “Las rutinas defensivas pueden transformarse en un aliado sorprendente para construir un equipo “inteligente”, pues emiten la señal de que el aprendizaje está detenido. La mayoría de nosotros sabemos cuando actuamos a la defensiva, aunque no podamos identificar plenamente el origen ni el patrón de esa actitud. Una de las aptitudes más importantes de un equipo inteligente sería la capacidad de reconocer las ocasiones en que las personas no

reflexionan sobre sus supuestos, no indagan el pensamiento de los demás, no exponen su pensamiento de un modo que inste a los demás a indagarlo” (Senge, 1993, p. 321).

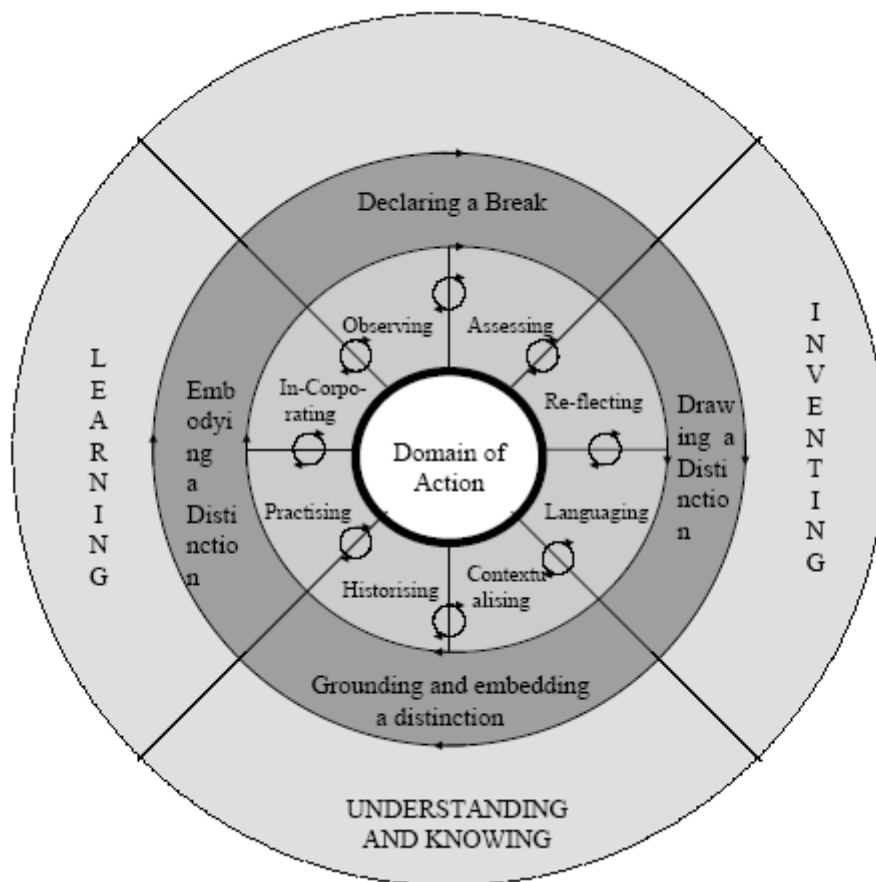
### **3.5 EL MODELO DE INCORPORACIÓN DE DISTINCIONES**

Como se mencionó anteriormente, Reyes & Zarama (1998, p. 20) distinguen entre “knowledge” (conocimiento), “knowing” (el conocer), “understanding” (entendimiento) y “learning” (aprendizaje). Para Reyes & Zarama el conocimiento es una evaluación hecha por un observador; el conocer se refiere a nuestra capacidad para hacer distinciones en un dominio particular de acción; el entendimiento se refiere al proceso de enraizar estas distinciones en una historia particular y en acoplarlas en una tradición particular; y el aprendizaje es el proceso por el cual incorporamos estas distinciones en nuestras acciones.

Reyes & Zarama (1998, p. 20 - 21) presentan un modelo para diseñar un proceso de aprendizaje con base en las distinciones mencionadas. El Modelo está construido sobre dos conceptos. El primero, la noción de von Foerster acerca de la observación de los sistemas de la cual se extrae que el desarrollo de nuestra capacidad de aprendizaje está relacionado con nuestra habilidad para observar los observadores que somos. Segundo, la distinción de incorporación de Varela que usamos para proponer que el aprendizaje se lleva a cabo cuando incorporamos las distinciones que efectuamos en nuestras acciones.

Reyes & Zarama (1998, p. 26 - 32) estructuran un modelo en el cual se considera un escenario para el aprendizaje y un proceso de cuatro etapas. El modelo permite una alineación entre “knowledge”, “knowing” and “understanding” en un dominio particular de acción. El modelo consiste de cuatro etapas: declaración de una ruptura; elaboración de una distinción; enraizamiento y acoplamiento de la distinción; y la incorporación de la distinción (Véase figura No. 4).

Este enfoque de aprendizaje, según Reyes & Zarama (1998, p. 33) abre la posibilidad de diseñar nuevos espacios de enseñanza y aprendizaje donde los estudiantes y profesores entran en un continuo proceso de interacción en el cual, después de que se ha especificado un dominio de acción y se ha declarado una ruptura en ese dominio, una nueva distinción es efectuada, enraizada, acoplada e incorporada. Este ciclo se repite para cada nueva distinción creada en ese dominio. Las formas específicas para establecer este ciclo implican el rediseño de las formas tradicionales de enseñanza.



**Figura No. 4 Proceso de incorporación de distinciones**

Tomado de Reyes & Zarama (1998)

### 3.6 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Es ampliamente aceptado que las organizaciones en un ambiente de globalización y cambio tecnológico deben iniciar procesos de aprendizaje que les permitan no solo adaptarse a las circunstancias, sino además adelantarse a las mismas y a la creación de nuevos productos y servicios.

Aceptado este hecho, surgen varias preguntas:

- ¿Cómo podemos mejorar la capacidad de aprendizaje de las organizaciones?
- ¿Cómo podemos hacer más eficientes los procesos de intervención para mejorar dicha capacidad?
- ¿Qué modelos, estructuras, herramientas, lenguajes y métodos podrían facilitar el desarrollo de esta capacidad y su mantenimiento?

Los modelos mencionados anteriormente nos responden, al menos parcialmente, estas preguntas. La introducción de mejoras en la capacidad de aprendizaje de las organizaciones se obtiene diseñando, ejecutando y evaluando procesos en los cuales las personas y los grupos adquieran ciertas habilidades y conocimientos que les permitan afrontar los cambios, que les permitan aprender a aprender. La aplicación de los modelos y los contenidos propuestos es la respuesta de los expertos.

Sin embargo, la vida organizacional nos indica que no es suficiente con entrenar al personal en las cinco disciplinas propuestas por Senge y con efectuar un buen número de talleres de entrenamiento en habilidades de carácter personal y de trabajo en equipo para obtener cambios en los comportamientos y actitudes. Diversos obstáculos se interponen en el camino. Un grupo de ejecutivos puede asistir durante cuatro días a un taller sobre pensamiento sistémico y modelos mentales y a su regreso a la empresa continuar sin cambio alguno en su

comportamiento, la realidad de la compañía es diferente a la de los talleres de entrenamiento.

Las investigaciones confirman esta evidencia y establecen que existen razones para creer que muchos programas de cambio fallan debido a que no se presta atención a los efectos en los procesos de intervención. La habilidad para aprender del fracaso y para motivar a los participantes, la participación de los diferentes niveles de la organización, la comprensión del comportamiento informal y tácito, la claridad de roles y responsabilidades, y las fuerzas externas a la organización, han sido identificados como factores que afectan la implementación de los procesos de intervención.

Como se mostró anteriormente, la investigación empírica sobre intervención en las organizaciones y la experiencia en los programas de cambio organizacional, en general, indican que la obtención de los cambios propuestos es frecuentemente más difícil de los que los promotores del proceso pueden concebir en su diseño original.

Esto nos lleva a preguntarnos ¿cómo diseñar procesos de aprendizaje organizacional que promuevan el desarrollo personal y social y generen los cambios propuestos en las organizaciones?

Por otra parte, el aprendizaje organizacional propone la práctica del diálogo como una forma de promover el desarrollo del trabajo en equipo. Esto nos sugiere la posibilidad de explorar el papel del diálogo en los procesos de aprendizaje e identificar estrategias para promoverlo.

### **3.7 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, este estudio se concentrará en el diseño de procesos de aprendizaje organizacional y en la práctica de la reflexión

y el diálogo como estrategia de desarrollo, para lo cual se plantean las preguntas de investigación que se enuncian a continuación.

- ¿Cómo diseñar procesos de intervención que promuevan el aprendizaje organizacional?
- ¿Cómo podemos hacer más eficientes y eficaces los procesos de aprendizaje organizacional?
- ¿Qué prácticas organizacionales asociadas a la construcción y mantenimiento de una organización que aprende deben llevarse a cabo?
- ¿Cómo contribuye el diálogo al desarrollo de procesos de aprendizaje organizacional?

### **3.8 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

Para responder la pregunta fundamental de esta investigación se han planteado los siguientes objetivos:

- Diseñar procesos de aprendizaje en una o más organizaciones que permitan identificar los factores facilitadores y los obstáculos.
- Identificar prácticas de aprendizaje organizacional que faciliten la ejecución y las posibilidades de éxito de los procesos.
- Experimentar procesos de diálogo en una o más organizaciones y evaluar sus resultados.
- Identificar los factores que obstaculizan o facilitan la práctica de la reflexión y el diálogo.

### **3.9 RESULTADOS ESPERADOS**

Como resultados de esta investigación se espera obtener:

- Un modelo de aprendizaje organizacional con base en la práctica de la reflexión y el diálogo.

- Un esquema conceptual para el estudio de la reflexión y el diálogo.
- Un proceso y un programa de aprendizaje organizacional para una empresa en particular.
- Un conjunto de instrumentos para la implementación del modelo de aprendizaje.
- Una guía metodológica para la práctica de la reflexión y el diálogo.



## **4. EL DIÁLOGO**

### **4.1 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

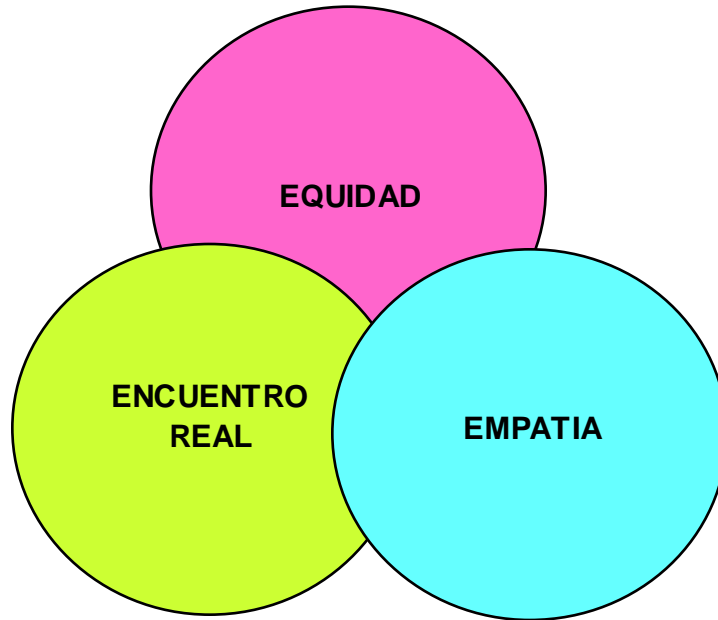
Eisenberg, E & Goodball, H, (2001, p. 21-29), en su libro *Organizational Communication*, describen los enfoques de comunicación organizacional predominantes, comenzando con los modelos que entienden la comunicación como un proceso de transferencia de información, o como un proceso transaccional, o como un problema de control estratégico, o como un proceso de creatividad y restricción, y termina en un modelo que concibe la comunicación como un proceso de dialogo. Sin entrar en los detalles de la comunicación organizacional pasaremos a estudiar el proceso de diálogo desde diversas perspectivas.

### **4.2 ¿QUE ES EL DIÁLOGO?**

El diálogo parece un lugar común, una actividad que todos los seres humanos hacemos diariamente en forma trivial y elemental. ¿Sabemos realmente que es el diálogo? El diccionario Webster, según Yankelovich (1999, p. 14), define el propósito del diálogo como la búsqueda del mutuo entendimiento y la armonía. Martin Buber, en su obra *I and Thou*, citado por Yankelovich (1999, p. 14), sugiere que un auténtico diálogo es más profundo que una conversación ordinaria. La interacción del diálogo implica una genuina apertura de cada uno a los intereses del otro. Cada uno internaliza los puntos de vista del otro para mejorar el entendimiento mutuo. El diálogo es un proceso de construcción exitosa de relaciones.

Eisenberg, E & Goodball, H, (2001, p. 37 - 39) definen la comunicación como un balance entre la creatividad y la restricción y sostienen que el diálogo es comunicación balanceada o comunicación en la cual cada individuo tiene una

## DIALOGO



### TRANSACCION EQUITATIVA (EQUIDAD)

Todos los participantes tienen la habilidad para expresar sus opiniones y perspectivas.

### CONVERSACION EMPATICA (EMPATIA)

La habilidad para entender o imaginar el mundo como otra persona lo entiende o lo imagina.

### ENCUENTRO REAL (ENCUENTRO)

Genuina comunicación entre las personas que trasciende diferencias en el role o en las perspectivas

Figura No. 5 El diálogo

oportunidad para hablar y ser oído. El diálogo puede describirse en tres niveles representando un grado creciente de colaboración y respeto por el otro: el diálogo como (1) transacción equitativa, (2) conversación empática y (3) encuentro real. Una transacción equitativa desde una perspectiva de comunicación es una en la cual todos los participantes tienen la habilidad para expresar sus opiniones y perspectivas. El diálogo como conversación empática se refiere a la habilidad para entender o imaginar el mundo como otra persona lo entiende o lo imagina. El diálogo como encuentro real, quiere decir que a través de éste se puede obtener una genuina comunicación entre las personas que trasciende diferencias en el rol o en las perspectivas. Véase figura No. 5

### **4.3 EL PODER DE LA CONVERSACIÓN**

Una perspectiva diferente encontramos en la obra de Ellinor & Gerard quienes abordan el diálogo desde el punto de vista de la conversación y el rescate de un hecho social aparentemente tan trivial pero que nos puede llevar a entender la interacción entre los seres humanos y a la construcción de las organizaciones.

“¿Cuál es la importancia del diálogo y por qué está emergiendo en el mundo de hoy? ¿Qué es lo que hay acerca del diálogo que es valioso para llamar la atención de la persona de negocios y por qué? ¿Qué papel tienen que jugar las organizaciones y el diálogo en dar forma a nuevas formas de vivir y trabajar en esta tierra?” (Ellinor & Gerard, 1998, p xvi)

Esto dice el equipo de Ellinor & Gerard, (1998):

“Yo realmente siento que el diálogo está emergiendo como uno de los importantes elementos de cambio transformacional en el mundo de hoy” (...). El diálogo es una forma de establecer una base para el cambio institucional profundo (...). A través del diálogo podemos establecer campos organizacionales que reflejan la calidad de nuestras relaciones, la profundidad de nuestro compromiso, (...) la apertura, la escucha, etc.” (Joe Jaworski en Ellinor & Gerard, 1998, p.xvii).

“El diálogo ofrece una forma de ser en el mundo que es más presente, más consciente, más habilidosa.”(...) Hay una relación involucrada aquí que el diálogo conecta en una forma muy profunda. Una conversación de esta

naturaleza (...) es la forma en que los seres humanos se han inventado y reinventado a sí mismos.” (Daniel Martin en Ellinor & Gerard, 1998, p. xvii).

“En la educación, estamos en una crisis de comprensión acerca de cuál es nuestro propósito y nuestra misión, pienso que el diálogo es crítico para desacelerar la conversación lo suficiente para realmente entender en un nivel más profundo que estamos haciendo juntos” (Ron Patrick en Ellinor & Gerard, 1998, p. xviii).

“Cuando llegué a familiarizarme con el diálogo, comencé a ver cómo éste introducía ciertas calidades en la conversación tales como la escucha profunda, la reflexión y el no juicio. Estas calidades llevan a altos niveles de confianza y seguridad que son ingredientes necesarios no solamente en esfuerzos creativos sino también en relaciones saludables” (Ellinor & Gerard, 1998, p. xviii).

“Hemos sido hipnotizados desde la niñez para creer que el mundo está basado en un estándar Darwiniano perro come perro, y es sobre esta base que nuestras comunicaciones con los otros fluyen. Ninguno de nosotros escapa a los efectos de esta cultura desbalanceada, competitiva e individualista que vive en nosotros. (...) He visto una y otra vez que sin importar que tan hábiles y competentes técnicamente son los gerentes y ejecutivos de negocios, el principal asunto que ellos deben encarar tiene que ver con la ausencia destrezas interpersonales sólidas” (Ellinor & Gerard, 1998, p. xlix).

Ellinor & Gerard (1998, p 19) definen el diálogo a partir de las raíces griegas dia (a través) y logos (significado). Es decir, el diálogo es el proceso por medio del cual construimos significado. Es el significado compartido que forma la base fundamental del entendimiento de los unos con los otros. Es también la raíz de la cultura - todas aquellas formas de hacer las cosas, los símbolos, las palabras y el lenguaje—que nos ata en una herencia común.

Ellinor & Gerard (1998, p 19) nos señalan que el dialogo ayuda a tender un puente sobre la creciente diversidad encontrada dentro de las modernas organizaciones de hoy. Es a través de la exploración de significado que aprendemos quién es cada persona y cómo podemos trabajar juntos apropiadamente.

#### 4.4 LA MAGIA DEL DIÁLOGO

Para Yankelovich (1999, p. 9) el diálogo es capaz de transformar el conflicto en cooperación. El diálogo ha jugado un papel especial en revertir la carrera de las armas nucleares y en la terminación de la guerra fría. Pero el diálogo no es exclusividad de aquellos que se desempeñan en el escenario mundial. El diálogo funciona en todos los niveles de la vida y en diversas formas.

“Cada día incontables diálogos se realizan – formales e informales, breves y prolongados, entre extraños y entre personas que intiman unas con otras –en una variedad de escenarios y circunstancias. Muchos tal vez fallan. Pero aquellos que son exitosos transforman las relaciones de las personas, algunas veces en formas que parecen casi mágicas” (Yankelovich, 1999, p 12).

Para Yankelovich (1999) el diálogo es un proceso de construcción exitosa de relaciones, diferente del debate, la discusión y la deliberación. Yankelovich (1999, p. 41) propone las siguientes características distintivas del diálogo que lo diferencian de la discusión: (1) igualdad y ausencia de influencias coercitivas, (2) escucha con empatía y (3) examen de los supuestos en forma abierta. Cuando las tres están presentes, la conversación es transformada en diálogo. Cuando una o más de las características están ausentes, es discusión o alguna otra forma de hablar, pero no es diálogo.

Yankelovich (1999) presenta diferentes estrategias para la práctica del diálogo, tales como la introducción del diálogo en las reuniones de rutina, el transformar los encuentros casuales en oportunidades para el diálogo, el diálogo planeado y otras. Igualmente, Yankelovich (1999), a lo largo de su obra plantea y explica un conjunto de estrategias para realizar el diálogo. (Véase anexo No. 11.3.3).

Por otra parte, Yankelovich (1999) identifica las dificultades o baches para el diálogo, entre las cuales logra definir las siguientes: (1) mantenerse atrás, (2).

estar bajo llave dentro de una caja, (3) moverse prematuramente a la acción, (4) escuchar sin oír, (5) comenzar en puntos diferentes, (6) mostrarse, (7) señalar los puntos de debate, (8) llevar la contraria, (9) tener una preocupación favorita y (10) cantar su propia música.

Cada una de estas dificultades paraliza el diálogo o lo inhibe. Esto nos sugiere que la formación en la práctica del diálogo puede comenzar con la experimentación de estrategias que consideren precisamente el desarrollo de habilidades para superar estos obstáculos.

#### **4.5 EL DIÁLOGO DE BOHM**

Lee Nichol, editor de *On Dialogue*, el libro de Bohm (1996, Preface, p. vii), describe el diálogo como un proceso multifacético que va más allá de las nociones típicas de conversación e intercambio. Es un proceso que explora un amplio rango de la experiencia humana: nuestros valores; la naturaleza y la intensidad de las emociones; los mitos culturales heredados; y la manera en la cual nuestra neurofisiología estructura la experiencia momento a momento.

La experiencia del diálogo logra describirla Bohm (1996) en su obra *On Dialogue*. Lee Nichol, su editor, la presenta de la siguiente forma:

“Un grupo de quince a cuarenta personas voluntariamente conviene reunirse en un círculo. Después de alguna explicación inicial sobre la naturaleza del proceso, el grupo es enfrentado a definir como proceder. Como el grupo ha acordado que no hay una agenda pre-establecida, el establecimiento de un tema puede tomar algún tiempo y generar alguna frustración. En esta etapa, un facilitador es muy útil, pero el papel del facilitador debería ser abandonado tan rápidamente como sea posible, dejando al grupo trazar su propio curso. La experiencia ha demostrado que si el grupo continúa reuniéndose regularmente, las convenciones sociales comienzan a mostrarse y el contenido de las diferencias sub-culturales comienzan a hacerse sentir, sin considerar el tema del día. Esta fricción emergente entre los valores que contrastan está en el corazón del diálogo, esta permite a los participantes notar los supuestos que están activos en el

grupo. Incluyendo los propios supuestos personales. El reconocimiento del poder de estos supuestos y la atención a su naturaleza puede llevar a un nuevo entendimiento de la naturaleza auto-destructiva y fragmentaria de nuestros procesos de pensamiento. Con tal entendimiento las posturas defensivas pueden disminuir, y una clase de cordialidad natural y compañerismo puede inspirar al grupo” (Bohm, Prefacio, p. ix).

Según Nichol, (Bohm, 1996, Prefacio, p. xi), el diálogo está dirigido hacia el entendimiento de la conciencia per se y a explorar la naturaleza problemática de las relaciones y la comunicación día a día. Esta definición ofrece un fundamento, un punto de referencia, para los componentes claves del diálogo: el significado compartido; la naturaleza del pensamiento colectivo; la penetración de la fragmentación; la función de conciencia; el contexto macrocultural; la indagación indirecta y el compañerismo impersonal, entre otros.

#### **4.6 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y DIÁLOGO**

De acuerdo con Schein (1993, p.1), el incremento en la tasa del cambio ha llevado a las organizaciones a encarar la necesidad de un aprendizaje rápido. “La complejidad tecnológica en todas las funciones, estructuras organizacionales y diseños se están moviendo hacia formas de información distribuida basadas en el conocimiento. Consecuentemente, las organizaciones de todos los tamaños mostrarán una gran tendencia a partirse en pequeñas sub - unidades basadas en tecnología, productos, mercados, geografías y comunidades ocupacionales. Las sub - unidades de las organizaciones más probablemente desarrollarán sus propias sub - culturas (diferentes lenguajes y supuestos acerca de la realidad, es decir, diferentes modelos mentales) debido a sus tecnologías básicas compartidas y a sus diferentes experiencias de aprendizaje. La efectividad organizacional es, por tanto, crecientemente dependiente de las comunicaciones a través de las fronteras de las sub-culturas. La integración a través de la sub – culturas (el problema de coordinación esencial) dependerá crecientemente de la habilidad para desarrollar un modelo mental y un lenguaje común. Cualquier forma de aprendizaje organizacional, por tanto, requerirá la evolución de modelos

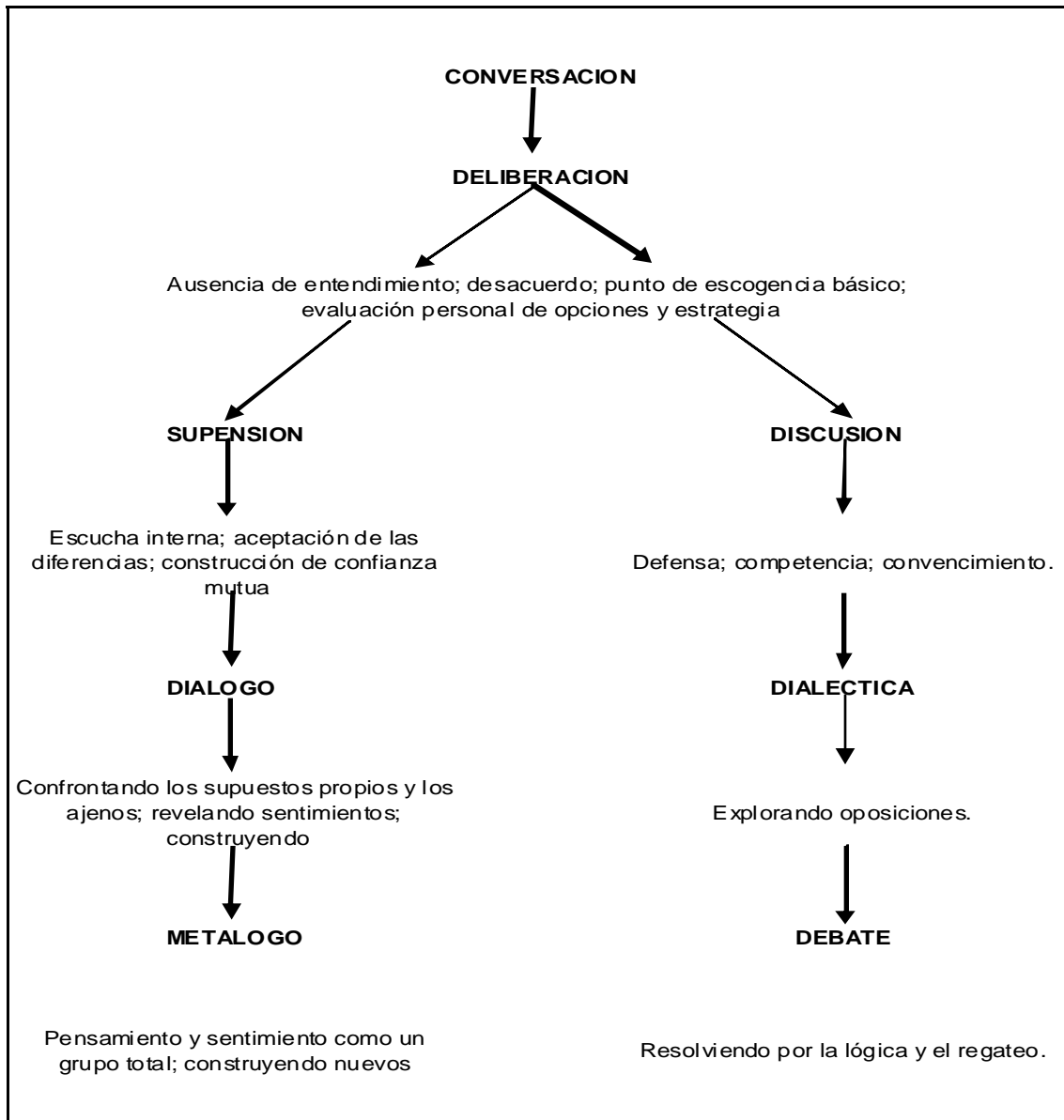
mentales compartidos que atraviesen las sub-culturas de las organizaciones. La evolución de los nuevos modelos mentales compartidos es impedido por las reglas culturales actuales acerca de la interacción y la comunicación, haciendo del diálogo un primer paso necesario en el aprendizaje” (Schein, 1993, p.1).

Según Schein, (1993, p. 3), el diálogo es una condición necesaria para la acción efectiva del grupo pues solamente con un periodo de diálogo es posible determinar si la comunicación que está transcurriendo puede ser considerada válida. Si no es válida, es decir, si los miembros están usando palabras diferentes o tienen modelos mentales sin darse cuenta de ello, las posibilidades de resolver problemas o tomar decisiones efectivas están marcadamente reducidas. El diálogo está entonces en la raíz de toda acción efectiva del grupo.

Para Schein (1993, p. 4) el diálogo se concentra en entrar en contacto con los supuestos subyacentes (especialmente nuestros propios supuestos) que automáticamente determinan cuándo escogemos hablar y qué decidimos decir. “El diálogo está concentrado más en el proceso de pensamiento y en cómo nuestras percepciones y cogniciones son preformadas por nuestras experiencias pasadas. El supuesto aquí es que si nosotros llegamos a ser más conscientes de cómo trabaja nuestro proceso de pensamiento pensaremos mejor colectivamente y nos comunicaremos mejor. Un importante objetivo del diálogo es habilitar al grupo para alcanzar un más alto nivel de conciencia y creatividad a través de una gradual creación de un conjunto compartido de significados y un proceso de pensamiento común” (Schein, 1993, p. 4).

Un modelo básico con base en las propuestas de William Isaacs, citado en Schein (1993), se presenta en la figura No. 6.





**Figura No. 6 Modelo básico**

**Modelo de William Isaacs del MIT presentado en Schein (1993).**

Peter Senge en su obra *La Quinta Disciplina - El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* - explora alternativas para impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. “Lo que distinguirá fundamentalmente a las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias

“organizaciones de control” será el dominio de ciertas disciplinas básicas” (Senge, 1993, p.13).

Peter Senge (1993, p. 11 -12) indica, que al crecer la interconexión en el mundo y la complejidad y el dinamismo en los negocios, el trabajo se vincula cada vez más con el aprendizaje. “Ya no basta con tener una persona que aprenda para la organización, llámese Ford, Sloan o Watson. Ya no es posible "otear el panorama" y ordenar a los demás que sigan las órdenes del "gran estratega". Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización” (Senge, 1993, p. 11-12).

“La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo. Los patrones de defensa a menudo están profundamente enraizados en el funcionamiento de un equipo. Si no se los detecta, atentan contra el aprendizaje. Si se los detecta y se los hace aflorar creativamente, pueden acelerar el aprendizaje” (Senge, 1993, p. 19).

Por disciplina se entiende “un corpus teórico y técnico que se debe estudiar y dominar para llevarlo a la práctica. Una disciplina es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias. Al igual que en cualquier disciplina, desde la ejecución del piano hasta la ingeniería eléctrica, algunas personas tienen un "don" innato, pero en la práctica cualquiera puede desarrollar un grado de habilidad” (Senge, 1993, p. 20).

Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y cómo puede modificarla (Senge, 1999, p. 22). “Una organización inteligente es una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro. Para una organización inteligente no basta con sobrevivir. El "aprendizaje para la

supervivencia" lo que a menudo se llama "aprendizaje adaptativo" es importante y necesario. Pero una organización inteligente combina el "aprendizaje adaptativo" con el "aprendizaje generativo", un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa" (Senge, 1999, p. 24).

Para Schein y Senge el diálogo es parte esencial de cualquier proceso de aprendizaje organizacional. El diálogo ha recuperado así su status en la vida moderna. Es ya aceptado por los investigadores y practicantes que el diálogo ofrece las mayores posibilidades para el desarrollo de equipos, para promover el intercambio de modelos mentales, para lograr el aprendizaje.

#### **4.7 EL APRENDIZAJE DEL DIÁLOGO**

Peter Senge en su obra La Quinta Disciplina nos indica que "la disciplina del aprendizaje en equipo implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión, las dos maneras en que conversan los equipos. En el diálogo existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde se "escucha" a los demás y se suspenden las perspectivas propias. En cambio, en las discusiones se presentan y defienden diferentes perspectivas y se busca la mejor perspectiva para respaldar las decisiones que se deben tomar. El diálogo y la discusión son potencialmente complementarios, pero la mayoría de los equipos carecen de aptitud para distinguirlos y moverse conscientemente entre ambos" (Senge, 1993, p. 297).

Añade Peter Senge, "la disciplina del aprendizaje en equipo, como cualquier otra disciplina, requiere práctica. Pero esto es precisamente lo que falta en los equipos de las organizaciones modernas. Imaginemos una gran compañía teatral o una gran orquesta sinfónica sin ensayos. Imaginemos un gran equipo deportivo sin práctica". (1993, p. 298).

El aprendizaje del diálogo no se limita a la adquisición de técnicas sino que debe considerar las habilidades para suspender los juicios y encarar las actitudes defensivas. “Los equipos inteligentes no se caracterizan por la ausencia de actitudes defensivas sino por el modo de encararlas. Un equipo comprometido con el aprendizaje no sólo debe decir la verdad acerca de lo que ocurre “afuera”, en el ámbito de los negocios, sino “adentro”, en el interior del equipo. Para ver la realidad con mayor claridad, también debemos ver las estrategias con que la ocultamos”. (Senge1993, p. 322).

“El aprendizaje en equipo es una aptitud de equipo. Un grupo de individuos talentosos no produce necesariamente un equipo inteligente, así como un grupo de atletas talentosos no produce necesariamente un gran equipo deportivo. Los equipos inteligentes aprenden a aprender en conjunto” (Senge, 1993, p. 322). Esto nos indica que el aprendizaje debemos facilitar y promoverlo. El diálogo es uno de estos instrumentos para el desarrollo de los equipos en las organizaciones.

#### **4.8 MODELO DE INTERVENCIÓN PROPUESTO**

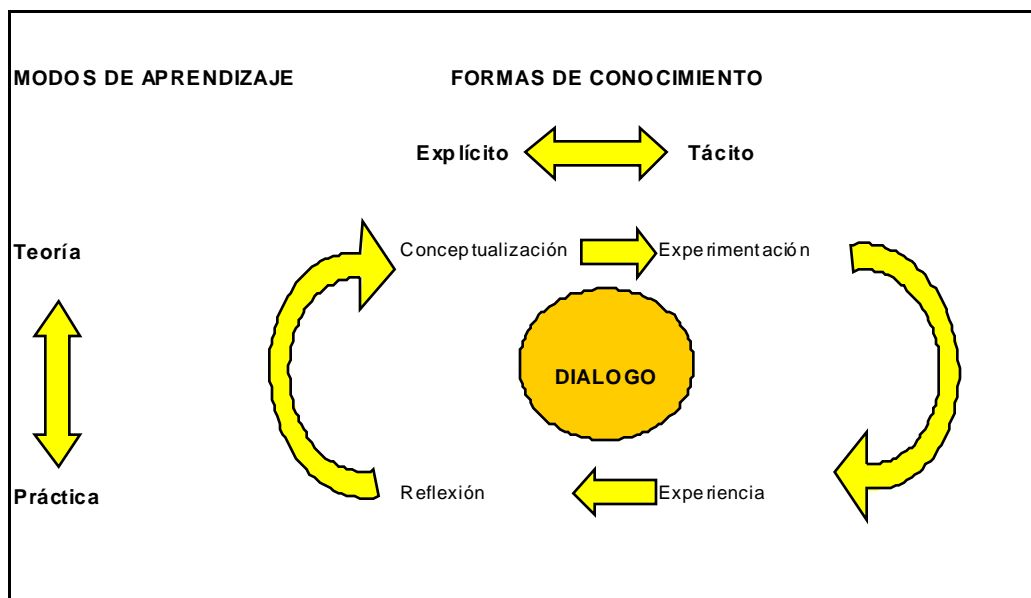
La revisión de la literatura permite identificar la necesidad de vincular los procesos de aprendizaje y conocimiento en la investigación y en la práctica organizacional, así como la necesidad de aplicar metodologías que faciliten y promuevan el aprendizaje. Diversos modelos se han desarrollado, entre ellos se destaca el modelo OADI - SMM, el modelo de las cinco disciplinas de Peter Senge, el modelo de Reyes & Zarama y el modelo de aprendizaje basado en el trabajo de Raelin.

La propuesta efectuada por Raelin (2000, p. 54) sugiere la utilización de dos dimensiones: los modos de aprendizaje y las formas de conocimiento para construir un modelo basado en el trabajo. Añade Raelin una tercera dimensión que denomina el nivel de actividad. Una persona aprende a través del trabajo en

un nivel individual, donde las intersecciones entre los modos de aprendizaje y las formas de conocimiento desafían los marcos personales de acción. Sin embargo, el aprendizaje en el trabajo se da a nivel colectivo bien sea dentro de la unidad de trabajo o fuera de ella.

Se propone aquí la utilización del modelo <sup>2</sup> propuesto por Raelin, sin desconocer el potencial de los otros modelos mencionados, introduciendo la dimensión del diálogo como un proceso que construye sentido y que vincula y explica la interacción entre el conocimiento y el aprendizaje, entre la reflexión y la conceptualización, entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, entre la experiencia y la reflexión. Véase figura No. 7.

#### MODELO DE APRENDIZAJE EN EL TRABAJO



**Figura No. 7 Modelo de aprendizaje en el trabajo.**

<sup>2</sup> La escogencia del modelo, en este caso, se efectuó en función de las posibilidades del grupo con el cual se va a iniciar el proceso. El modelo de Raelin es útil en grupos que no han tenido una formación previa en las nociones de aprendizaje organizacional.

El diálogo es el motor del aprendizaje, es el proceso que convierte la experiencia en reflexión sobre la acción, la reflexión en conceptualización, el conocimiento tácito en conocimiento explícito.

El aprendizaje en el trabajo puede explicarse mediante el proceso en el cual se observa la experiencia, se reflexiona sobre la misma, se conceptualiza y se experimenta con los conceptos, nociones o modelos construidos que se verifican nuevamente en experiencias concretas.

La creación de conocimiento se explica como un proceso de convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito.

El diálogo es el componente fundamental que facilita el aprendizaje y la creación de conocimiento.

#### **4.8.1 FORMAS DE CONOCIMIENTO**

- “El conocimiento explícito es la forma familiar codificada que es transmisible en lenguaje sistemático y formal” (Raelin, 2000, p. 53).
- “El conocimiento tácito es el componente del conocimiento que no es fácilmente transmitido dado que está profundamente enraizado en la acción e involucrado en un contexto específico” (Polanyi, 1966, Raelin, 2000, p. 53).

#### **4.8.2 MODOS DE APRENDIZAJE**

Conceptualización. “La teoría provee un lenguaje común y herramientas para el análisis. La conceptualización nos da los medios para abordar diferentes problemas en nuevos contextos” (Raelin, 2000, p. 56).

Experimentación. “Hacer las cosas o la simple actividad no es suficiente para producir aprendizaje; más aún el hacer puede incluir una prueba, un experimento con el mundo para encontrar como es” (Raelin, 2000, p. 56).

Experiencia. “El aprendizaje frecuentemente ocurre a través de la experiencia. La experiencia refuerza el conocimiento tácito adquirido en la experimentación” (Raelin, 2000, p. 57).

Reflexión. “Es la habilidad para descubrir y hacer explícito para uno mismo, lo que ha planeado, observado o logrado en la práctica” (Raelin, 2000, p 58).

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1 LA INVESTIGACION ACCION**

Se presenta a continuación una descripción de la metodología de investigación acción en la forma propuesta por Stringer (1999), la cual ofrece a los grupos una guía práctica y sencilla para adelantar los procesos de cambio en organizaciones y comunidades. La aplicación de la metodología de investigación acción se propone en este estudio con el objeto de diseñar un proceso de intervención con la activa participación de los beneficiarios y evaluar sus resultados.

La investigación acción involucra tres etapas bien definidas: observar, pensar y actuar. La investigación acción refleja la situación de las personas, compromete a los sujetos en activos participantes y produce resultados prácticos relacionados con la vida o el trabajo de los participantes. “La investigación acción ofrece a las personas los medios para tomar entre sus manos sus propias situaciones y formular soluciones efectivas a los problemas que afrontan” (Stringer, 1999, p. 18).

Según Stringer (1999, p.17), la investigación acción participativa es un enfoque colaborativo para investigar que provee a la gente con los medios para llevar a cabo una acción sistemática para resolver problemas específicos. La investigación acción participativa se concentra en los métodos y técnicas que tienen en cuenta la historia, la cultura, las prácticas de interacción y la vida emocional de las personas.

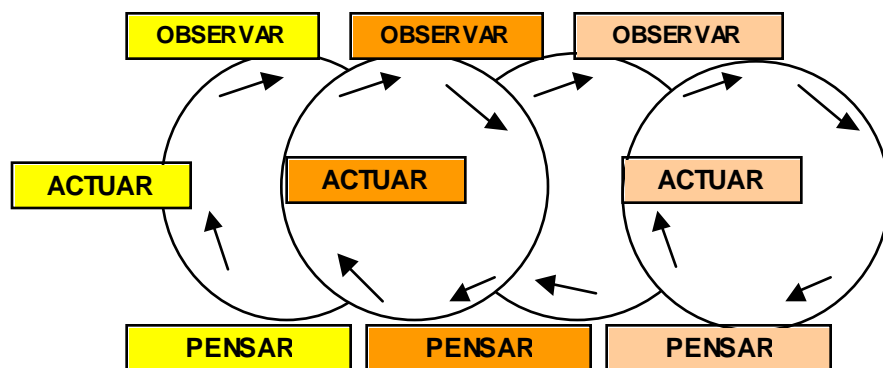
El proceso de observar, pensar y actuar es uno de los instrumentos fundamentales de la investigación acción. “Los participantes exploran los detalles



de sus actividades a través de un proceso constante de observación, reflexión y acción. Una vez terminado este primer ciclo, los participantes vuelven a observar, analizar y modificar su acción” (Stringer, 1999, p.19). Este proceso de ciclo continuo les permite mejorar las situaciones problemáticas en las cuales se encuentran.

“La rutina básica de investigación acción – observar, pensar, actuar (véase figura No. 8) – comienza con un simple y poderoso esquema y construye mayor detalle en los procedimientos en la medida en que la complejidad de las actividades se incrementa. Los términos en paréntesis muestran cómo las fases de la rutina se relacionan con las prácticas de la investigación tradicional” (Stringer, 1999, p. 18).

En la investigación acción (Stringer, 1999, p. 25) el papel del investigador no es el de un experto que hace investigación sino el de una persona recurso. El investigador llega a ser un facilitador o consultor que actúa como un catalizador para asistir a las personas en definir sus problemas claramente y en apoyarlos para que trabajen en la solución efectiva los aspectos en los que están interesados.



**Figura 8. La espiral de investigación acción**

## Una rutina básica de investigación acción:

### • **Observe**

- Recolecte información relevante. (Recolección de datos).
- Construya un cuadro. Defina la situación. (Defina y describa).

### • **Piense**

- Explore y analice: ¿Qué está sucediendo aquí? (Analice)
- Interprete y explique. Cómo y porqué las cosas están como están? (Teorice)

### • **Actúe**

- Plan (Informe)
- Implemente
- Evalúe

Stringer (1999, p. 28) propone varios principios de trabajo para realizar la investigación acción asociados a las relaciones interpersonales, la comunicación efectiva, la participación y la inclusión, con los cuales la investigación se hace más efectiva en términos de resultados específicos para la comunidad.

## 5.2 PRINCIPIOS DE TRABAJO DE LA INVESTIGACION ACCION

La investigación acción busca “desarrollar y mantener interacciones sociales y personales que no sean explotadoras y que mejoren la vida emocional de todas las personas que participan. Es organizada y conducida de tal forma que lleve a la formación de comunidad – de común unidad de todos los participantes - y que fortalezca la democracia, la igualdad, la libertad y las calidades de la vida social” (Stringer, 1999, p. 28).

Según Stringer (1999, p. 29), **las relaciones interpersonales** en la investigación acción deberían: (1) promover sentimientos de igualdad para la gente involucrada, (2) mantener la armonía, (3) evitar conflictos, donde sea posible, (4) resolver los conflictos que se generen, en forma abierta y dialógica, (5) aceptar a las personas como ellas son, no como algunas personas piensan que ellas deberían ser, (6) promover las relaciones personales, cooperativas, más que las impersonales, competitivas, conflictivas, o autoritarias, y (7) ser sensitivo a los sentimientos de las personas.

Para Stringer (1999, p. 33), **la comunicación efectiva** se obtiene cuando la persona: (1) escucha atentamente a las otras personas, (2) acepta y actúa sobre lo que ellos dicen, (3) puede ser entendido por todos, (4) es veraz y sincero, (5) actúa en formas apropiadas social y culturalmente y (6) regularmente aconseja a los otros acerca de lo que está sucediendo.

**La participación** en la investigación acción (Stringer, 1999, p. 35) es más efectiva cuando: (1) habilita niveles significativos de involucramiento activo, (2) habilita a las personas para desempeñar tareas significativas, (3) provee soporte a las personas para que aprendan a actuar para ellas mismas, (4) promueve planes y actividades que las personas sean capaces de realizar por sí mismas, (5) negocia personalmente con las personas más que con sus representantes o agentes.

**La inclusión** en la investigación acción (Stringer, 1999, p. 39) significa: (1) maximizar el involucramiento de todos los individuos, (2) incluir a todos los grupos afectados, (3) incluir todos los asuntos relevantes - sociales, económicos, culturales, políticos - más que concentrarse en estrechas agendas políticas o administrativas, (4) asegurar cooperación con otros grupos, agencias y

organizaciones y (5) asegurar que todos los grupos relevantes se beneficien de las actividades.

### **5.3 POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Un grupo de 28 personas de una empresa productora de alimentos, con la participación del Gerente de la compañía, el Comité de Gerencia y los Jefes de Departamento.

Un grupo de 11 profesionales de una corporación de desarrollo empresarial vinculados a programas de formación en asociatividad.

Un grupo de 12 personas vinculadas a una fundación de promoción política y social en proceso de constitución.

Un grupo de 9 profesionales vinculados a una asociación de promoción social.

### **5.4 PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS**

En la empresa de producción de alimentos se efectuaron, 5 entrevistas con el Gerente, 1 sesión de focalización, 2 sesiones con el Comité de Gerencia, 15 entrevistas individuales para efectuar el diagnóstico, un taller de aprendizaje, y tres talleres de planeación estratégica. En las sesiones con el Gerente predominó la reflexión y el diálogo, mediante la formulación de preguntas que estimulaban la libre expresión. En las dos sesiones con el Comité de Gerencia se efectuaron ejercicios de reflexión y diálogo en relación con la cultura organizacional y el aprendizaje del diálogo. Durante el taller de aprendizaje se efectuaron tres sesiones de reflexión y una de diálogo. Durante los talleres de planeación estratégica se presentaron contenidos relacionados con los procesos de planeación corporativa y se efectuaron ejercicios para el diseño de indicadores de

gestión. En estos talleres se promovió el análisis de la situación actual de cada una de las áreas a partir de la observación y la compilación de hechos y datos.

Las sesiones de capacitación y entrenamiento en la empresa incluyeron un taller de aprendizaje y diálogo, denominado por la gerencia Taller de Administradores, de 12 horas, y tres talleres de planeación estratégica, de cuatro horas cada uno.

En las tres organizaciones de carácter social, empresarial y político se efectuaron únicamente sesiones de exploración, reflexión y diálogo. En las sesiones de exploración y reflexión se solicitaba a los participantes aplicar la rutina básica de la investigación acción para identificar los problemas del grupo, analizarlos y formular planes de acción. En las sesiones de diálogo se permitía a los participantes la expresión libre y espontánea de su pensamiento en relación con el proceso del grupo y su propio proceso.

Los cuatro grupos recibieron información acerca de la posibilidad de participar en el diseño del proceso mediante la observación de hechos y la recopilación de información sobre sus propias actividades, el análisis en sesiones de grupo del diagnóstico elaborado y la definición de los planes de acción.

## **5.5 INSTRUMENTOS**

El consultor efectuó registros de observaciones, preparó una guía para la realización de las entrevistas individuales, un cuestionario acerca de las organizaciones inteligentes, una guía de investigación acción, un inventario de estilos de aprendizaje, una lista de indicadores para evaluar los procesos de comunicación, reflexión y diálogo, un cuestionario de comunicación organizacional y un cuestionario para evaluar la comunicación y el diálogo en el grupo. Los instrumentos mencionados se presentan en el anexo No. 11.

## **6. PROCESOS**

Con el objeto de aplicar la metodología de investigación acción y la práctica del diálogo, se adelantaron procesos de intervención en cuatro organizaciones: una empresa productora de alimentos, una corporación de promoción empresarial, una fundación de acción política y una asociación de promoción social.

En el caso de la empresa productora de alimentos se efectuó una propuesta de intervención a la Gerencia de la empresa y se solicitó su formal aceptación. El proceso se llevó a cabo durante un periodo de nueve meses, en el cual el investigador actuó como consultor externo.

En el caso de la asociación, la fundación y la corporación, los procesos de intervención se efectuaron a través de la participación del investigador en las actividades de las mismas, en calidad de miembro voluntario, durante un periodo de seis meses.

Las intervenciones se efectuaron primero en la Asociación, luego en la Fundación, posteriormente en la Corporación y finalmente en la Empresa de Alimentos. En algunos momentos los procesos llegaron a ser simultáneos en dos de las organizaciones. Los grupos de las organizaciones de carácter social y político mantenían reuniones con una regularidad semanal. En todos los grupos se propuso iniciar un proceso de investigación sobre su propia realidad a partir de la reflexión y el diálogo, iniciando con la observación, el análisis de los datos y los hechos, la reflexión sobre los mismos y la formulación de acciones concretas.

## **6.1 EL PROCESO EN LA EMPRESA PRODUCTORA DE ALIMENTOS <sup>3</sup>**

### **La empresa**

La empresa fue fundada en agosto de 1972 por trabajadores de una empresa tradicional que renunciaron masivamente y aportaron su decisión, su entusiasmo, su capacidad de trabajo y sus liquidaciones laborales, para la constitución de la sociedad.

En el periodo 1973 – 1980, la empresa inició un proceso de consolidación empresarial vertical que la llevó a desarrollarse y convertirse en una empresa modelo en su sector.

Durante el periodo de 1981 a 1984, la empresa afrontó una severa crisis de liderazgo con consecuencias sociales, administrativas y económicas. En 1982 se conformó como Grupo y se efectuó una reorganización de las actividades de la empresa mediante una división de las operaciones en siete sociedades. Como resultado de este proceso la empresa terminó fusionándose en 1984 en una sola entidad.

Durante el periodo de 1985 a 1988, la empresa efectuó un proceso de saneamiento financiero, entregó en dación de pago su planta localizada en el occidente del país y redujo su operación al 25%. En 1989 inició una etapa de reconstrucción, crecimiento e incorporación de nuevas operaciones.

La empresa mantiene actualmente 352 puestos de trabajo permanentes, de los cuales el 63% se encuentra en zonas rurales y el 31% de los asociados son mujeres. Las compensaciones por trabajo aportado son un 12,5% por encima del

---

<sup>3</sup> El nombre de la empresa ha sido modificado por razones de confidencialidad.

equivalente en salarios en el mercado. Los costos de previsión y seguridad social están a cargo de la empresa. La empresa genera más de 400 empleos indirectos.

La compañía cuenta con activos cercanos a los \$13.000 millones de pesos, a 31 de diciembre 2003, pasivos de \$ 6.000 millones y un patrimonio de \$ 7.000 millones. Las ventas del año 2003 fueron de \$ 31.600 millones y las del 2002 alcanzaron la sumas de \$ 27.000 millones. Los excedentes del año 2003 fueron de \$48 millones de pesos y los del 2002 fueron de \$ 96 millones.

La empresa se encuentra ejecutando importantes inversiones en el manejo de los residuos sólidos y en el tratamiento de aguas residuales, con lo cual destaca su vocación en la preservación del medio ambiente.

Durante el año 2003 la compañía efectuó, además, una actualización tecnológica que le permite eliminar el trabajo repetitivo de un buen número de operarios, los cuales fueron reubicados en otros puestos de trabajo resultantes del incremento de las operaciones. Igualmente, se efectuaron ampliaciones en la capacidad instalada de producción, se automatizaron otras áreas y se dio al servicio un nuevo Centro de Distribución del producto.

### **El proceso**

En el caso de la empresa productora de alimentos se efectuó una propuesta de desarrollo a la Gerencia de la empresa y se solicitó su aceptación y compromiso con el proceso. La propuesta de intervención fue aceptada en principio con ciertas reservas, pero acogida ampliamente después de las primeras sesiones. El proceso de intervención se inició con una serie de entrevistas con el Gerente General y se desarrolló a través de sesiones de trabajo con el Comité de Gerencia, entrevistas individuales, una reunión de evaluación del proceso de calidad, un taller de entrenamiento, y tres talleres de planeación.



### **Entrevista inicial para establecer el interés en el proceso**

Ofrecí al Gerente de la empresa la posibilidad de efectuar un proceso de aprendizaje organizacional a partir de la reflexión y el diálogo. La propuesta interesó al Gerente, pero me indicó que tenía una gran cantidad de problemas y que no podría distraer al personal de sus labores. Me indicó, además, que no quería generar conflictos entre el personal. El Gerente me explicó las diferentes áreas de la compañía en las cuales tenía problemas y los proyectos en los que se encontraba interesado.

### **Entrevista para definir el alcance de la intervención**

El Gerente manifestó su interés en desarrollar un proceso de planeación estratégica pues hace ya dos años que no hacen un alto en el camino y cree que ahora es necesario para orientar las actividades de la empresa en los próximos años. Se acordó adelantar un Programa de Desarrollo Personal y Organizacional para apoyar la Planeación Estratégica, el proceso de Calidad y Competitividad y el proyecto de Cultura Organizacional.

### **Entrevista para definir el programa de la intervención**

El Gerente considera las áreas en las cuales desearía algún apoyo pues encuentra que hay problemas que debe resolver. Le preocupa la situación del programa de calidad en el cual lleva trabajando hace más de tres años y se percibe que los avances han sido muy lentos. Le preocupa el ambiente laboral. Aunque él personalmente atiende al personal, le preocupa que no todos reciban su atención. Le preocupan los proyectos que se encuentran congelados debido al proyecto de la nueva planta que se encuentra en construcción.

## **Entrevista de diagnóstico con el Gerente General**

Se efectuó un diagnóstico sobre el ambiente organizacional. El Gerente cree que existen problemas en las relaciones interpersonales. La cuales pueden ser normales en una empresa con tantas presiones pero que es un asunto que se puede trabajar. Su filosofía ha sido siempre hacer de la empresa un lugar agradable para trabajar. Por otra parte, el Gerente considera que existen problemas de control en diversas áreas de la compañía y que los administradores no están ejerciendo sus funciones.

## **Propuesta para el Gerente General**

El consultor presentó al Gerente el modelo de aprendizaje en el trabajo y un programa de desarrollo personal y organizacional con base en los elementos obtenidos en las entrevistas previas y el programa de planeación estratégica (Véase anexos Nos. 11.2.1 y 11.2.2).

## **Sesión inicial con el Comité de Gerencia**

El Gerente informó al Comité de Gerencia que se efectuaría un programa de aprendizaje personal y organizacional con un asesor que facilitaría los instrumentos y la metodología para llevarlo a cabo. La Gerencia se ha propuesto efectuar el proceso de planeación estratégica en los próximos tres meses.

## **Entrevistas individuales de diagnóstico**

Se efectuaron entrevistas a un grupo de directivos y operarios sugeridos por el Comité de Gerencia con el objeto de efectuar un diagnóstico del clima organizacional e identificar las principales inquietudes de los participantes. La guía para la realización de las entrevistas se presenta en el anexo No. 11.2.3.

Un resumen de cada una de las entrevistas, a partir de las notas que el entrevistador efectuó, se presenta en el anexo No.11.2.4. La grabación de las entrevistas fue una alternativa que se consideró pero fue descartada por consideraciones de confidencialidad. En efecto, la ausencia de grabadora permitió obtener información sobre la empresa que no se obtendría con el registro de las entrevistas.

Los entrevistados se mostraron muy agradecidos por la realización de la entrevista. Expresaron que había ahora un interés de la empresa por el personal. Manifestaron sentirse escuchados.

Los comentarios recibidos en relación con las entrevistas fueron muy positivos y estimulantes. Los participantes encontraron que el ambiente de la entrevista les permitía manifestar sus inquietudes.

Las entrevistas a pesar de sus limitaciones resultaron ser un excelente instrumento para liberar los sentimientos de frustración represados pero también para expresar los sentimientos de aprecio y consideración con la empresa y sus directivos.

A partir de los resultados de las entrevistas el consultor formuló las siguientes recomendaciones a la Gerencia de la empresa:

- Diseñar un programa de entrenamiento y capacitación que atienda las necesidades de quienes desempeñan los diferentes cargos.
- Diseñar un programa de educación que promueva el espíritu asociativo, la solidaridad y la colaboración.

- Promover la educación formal y no formal de los asociados mediante la participación en programas relacionados con las actividades de la empresa.

### **Sesiones de trabajo con el Comité de Gerencia**

A partir de las entrevistas con el Consultor, el Gerente inició un proceso denominado por él “Proceso de Focalización”, el cual consistió en reunir al Comité de Gerencia y a los Directores de Departamento para identificar los asuntos administrativos, de producción y de mercado que requerían la atención prioritaria de la administración. En la sesión se logró la identificación de los principales problemas de operación de la empresa. Véase anexo No. 11.2.5.

### **Sesión de focalización**

La sesión se realizó en las oficinas de la compañía durante un periodo de ocho horas en las cuales cada uno de los asistentes efectuó una presentación espontánea sobre los principales problemas que tiene en su área y que a su juicio requieren la atención prioritaria de la administración.

Los asuntos expuestos se ordenaron por los participantes, en orden de importancia, en la siguiente forma:

Pérdidas de producción.

Puesta en marcha de la planta nueva.

Ejecución del presupuesto de ventas.

Financiación.

Control.

Informática.

Funciones.

Procedimientos.

Educación.

Planeación y desarrollo empresarial

Una vez el grupo estuvo de acuerdo en los temas y en el orden que debería darse a los mismos, iniciaron la asignación de responsables para cada uno de ellos. Los participantes consideraron que las pérdidas en producción y la terminación de la nueva planta continuaban siendo los problemas prioritarios. El Gerente añadió que encuentra tres aspectos que no aparecen en el ejercicio de focalización y que considera muy importantes: excedentes, calidad y robos. Los asistentes estuvieron de acuerdo en la importancia de los temas mencionados por el Gerente.

### **Sesión de presentación del programa de desarrollo**

La Gerencia convocó un Comité de Gerencia con el objeto de revisar los temas que generalmente se consideran en este grupo y presentar además el programa de desarrollo personal y organizacional que se encontraba diseñando con el Consultor. En el anexo 11.2.5 se presentan las notas del consultor en las cuales se resumen los temas de la misma.

El Gerente inició con la presentación del consultor y expresó que para él ha sido siempre muy importante crear un ambiente de "felicidad laboral" en la empresa pues finalmente es donde pasamos la mayor parte de la vida.

El grupo estuvo de acuerdo con estos planteamientos e indicó que personas convendría entrevistar para tener un buen diagnóstico acerca de lo que está sucediendo en toda la empresa.

Se indicó que deberían efectuarse las entrevistas con los Directores de Área y los Jefes de las Distribuidoras, así como con una lista de personas que cada uno de

los asistentes fue sugiriendo. Se estableció, igualmente, un programa de entrevistas, asignando las horas en que cada uno iba a estar disponible.

### **Sesión de diagnóstico**

El grupo inició otra sesión en la cual se pretendía fundamentalmente efectuar un diagnóstico acerca de la cultura organizacional de la compañía y efectuar propuestas para corregir los aspectos negativos y fortalecer los positivos.

El grupo efectuó una revisión rápida de cada uno de los temas de la reunión de focalización para establecer su estado

El grupo acordó efectuar un Taller con los Jefes de Departamento y los Directivos para el mes siguiente y estableció una agenda preliminar para revisión del consultor. El grupo consideró la necesidad de reunir a los directivos y directores de departamento con el objeto de retomar las funciones básicas y el compromiso con la institución, buscar una actitud más proactiva y mayor coordinación, promover la cultura del cliente interno y la cultura del autocontrol.

El consultor explicó en que consistían las sesiones de diagnóstico organizacional y las intervenciones que podrían proponerse a partir de las necesidades identificadas. El consultor mencionó el autoconocimiento, el desarrollo de carrera, el trabajo en equipo y la evaluación del desempeño y señaló que en cada caso era posible diseñar los talleres correspondientes. Para iniciar la sesión el consultor planteó la siguiente pregunta: ¿Cómo es la cultura organizacional en la empresa? El anexo No.11.2.5 muestra el diagnóstico organizacional efectuado por el grupo. Entre los temas considerados se encuentran: el diálogo, el compromiso, la irreverencia, la satisfacción en el trabajo, el desempeño deficiente y la sobrecarga de trabajo.

## **Taller de administradores**

En el Taller con los Directores y Jefes de Departamento se efectuó un diagnóstico de cada una de las áreas en la forma propuesta por el Comité de Gerencia. En el anexo No. 11.2.6 se presenta la guía utilizada para el diagnóstico y el plan de acción, así como el diagnóstico efectuado por los participantes y el plan propuesto.

Una evaluación efectuada por los asistentes al taller de administradores se incluye en el anexo No. 11.2.7. Los participantes consideraron muy productivo conocer los problemas de las otras áreas y encontraron en el taller de administradores una oportunidad para la integración y para la solución de problemas. Los participantes manifestaron su agrado con la experiencia del taller, indicaron que se debe hacer con más frecuencia y que es un buen espacio para dialogar y poner en común los problemas.

## **Información para la gerencia y el grupo**

Un proceso de realimentación de la información obtenida se inició con un informe dirigido a la Gerencia de la empresa, la cual manifestó su interés en conocer los resultados de las entrevistas. El Informe para la Gerencia incluye el diagnóstico organizacional anterior, junto con comentarios en relación con los resultados de las entrevistas y algunas recomendaciones. El memorando que se muestra en el anexo No. 11.2.8 presenta un resumen del diagnóstico y del plan de acción. Entre los aspectos considerados se encuentran: la comunicación, los sistemas de información, el control, el crecimiento desordenado, las actitudes negativas y la calidad del trabajo. Un plan de acción elaborado por el consultor, a partir de las propuestas de los participantes en el taller de administradores, se presenta en el anexo No. 11.2.9.

## **Talleres de planeación**

Por solicitud de los directores de las diferentes áreas, el Gerente de la empresa promovió la realización de tres talleres de planeación estratégica con el objeto de preparar a los administradores en la definición de objetivos y el diseño de indicadores. Cada una de las áreas de la compañía se encontraba revisando sus funciones e identificando sus objetivos de operación. Los asistentes trabajaron los conceptos de visión, misión y estrategia, utilizaron la técnica DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) y definieron algunos indicadores para sus unidades de operación. Una guía para el taller de planeación estratégica fue elaborada por el consultor y se presenta en el anexo No. 11.2.10.

## **Diseño, ejecución y evaluación del proceso**

El diseño del proceso se efectuó con la participación del Gerente y del Comité de Gerencia de la compañía mediante la aplicación de la metodología de investigación acción. A partir de las observaciones y del diagnóstico establecido se efectúa un análisis de las causas de la situación y se propone un plan de acción. El proceso obtenido en la interacción entre el consultor y el grupo de gerencia se presenta en la figura No. 9.

El proceso de intervención y el diseño mismo se efectuaron con un buen número de dificultades provenientes bien sea de la Gerencia, bien sea de algunos de los miembros del Comité de Gerencia. El proceso de intervención hizo evidentes diversos obstáculos para el aprendizaje a nivel individual y a nivel organizacional. Entre los obstáculos a nivel organizacional se identificó la incapacidad para establecer la diferencia entre el funcionamiento actual y las metas propuestas. Este obstáculo es conocido como aprendizaje supersticioso en el modelo OADI-SMM. Este obstáculo se manifiesta en expresiones tales como: “estamos incumpliendo al cliente”, “aumentan las pérdidas en producción”. En los dos casos no se cuenta con un modelo apropiado para describir cómo debe ser la



atención al cliente o cómo evitar pérdidas en producción. No se ha preguntado tampoco al cliente cómo quiere el producto.

A nivel individual se identificaron obstáculos como el descrito en el anexo 11.1.6, la iniciativa de Alicia, el cual se ha preparado por el consultor para ilustrar un buen número de situaciones similares en la empresa. En este caso, las personas no transforman su conocimiento en acción, no toman la acción apropiada dentro de la organización aunque tienen el conocimiento para hacerlo. El aprendizaje conceptual individual no es convertido en acción individual.

Se evidenciaron, igualmente, rutinas defensivas tales como:

“El doctor no está”.

“El doctor está de viaje”.

“El doctor está en reunión”.

“No tengo tiempo para atenderlo esta semana”.

“El doctor no ha venido a la oficina”.

“Tenemos una lista de temas pendientes”.

“No tenemos tiempo”.

“Tenemos problemas en la planta”.

“Aquí nadie es indispensable”.

“No tenemos funciones claras”.

“Trabajemos el tema después de la inauguración”

.

“No tenemos procedimientos escritos”.

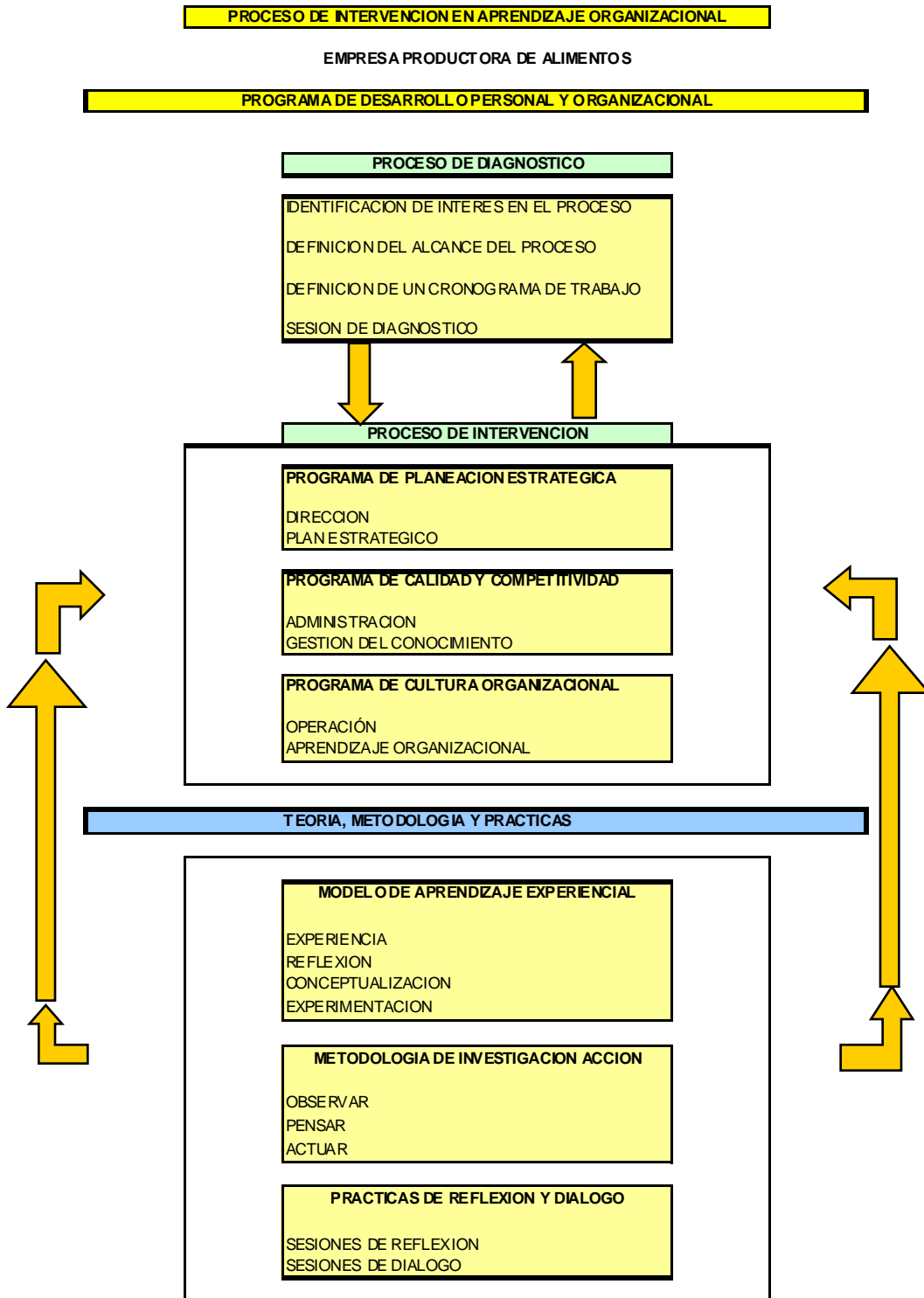
“El problema es de producción”.

Los grupos conformados por miembros provenientes de los diferentes niveles de la organización mostraron mayor resistencia a reflexionar sobre el proceso del grupo e intentaban limitar su comunicación al intercambio de información relacionada con la tarea. Las sesiones de diálogo no funcionaron con estos grupos, lo cual evidencia la necesidad de entrenar en el diálogo y el aprendizaje en equipo a los grupos conformados por personal del mismo nivel organizacional y prepararse para interactuar con los grupos de los otros niveles.

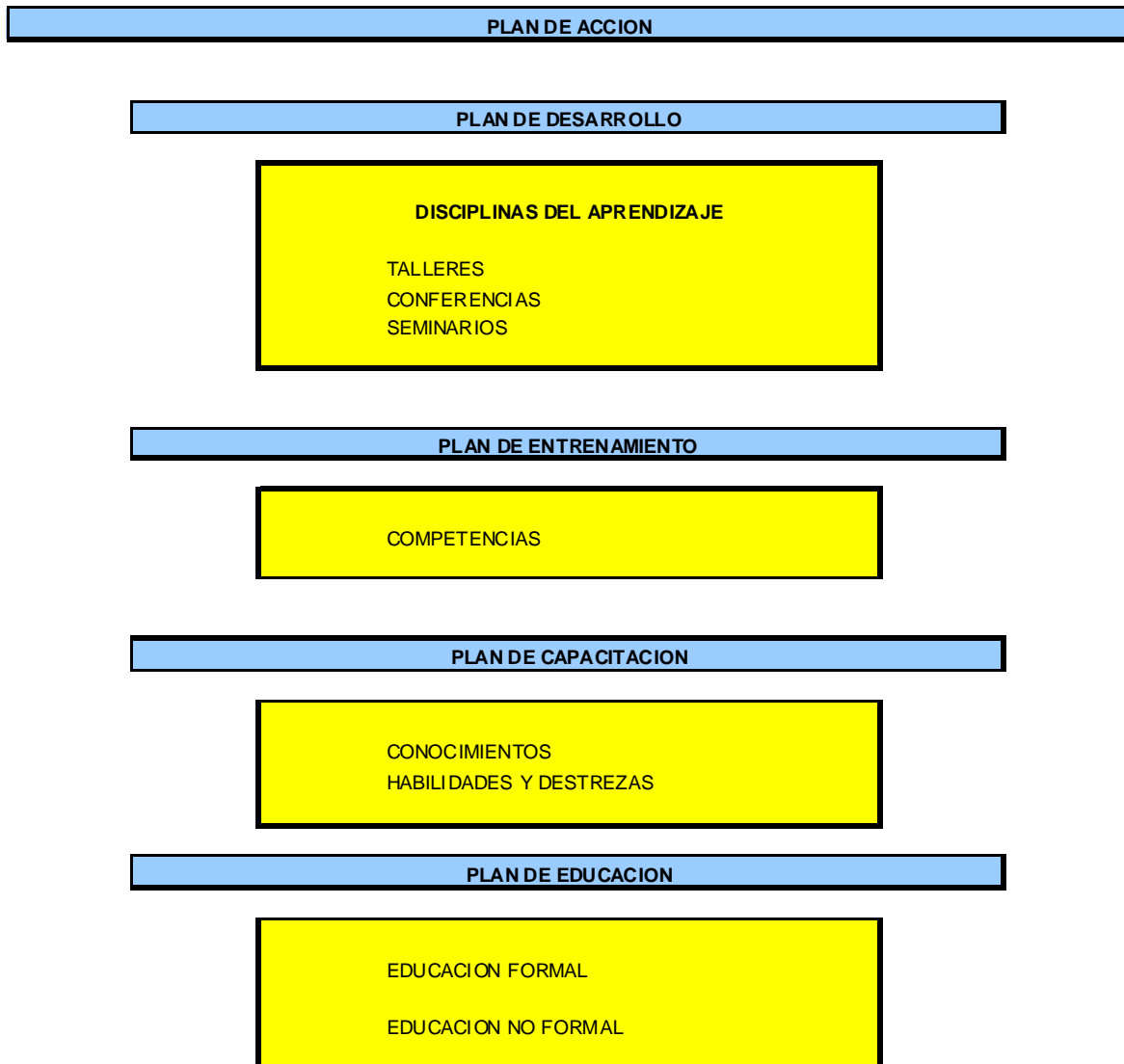
El análisis del proceso que realiza el grupo es una de las actividades centrales de la dinámica de los grupos. Esta actividad es un adecuado indicador de la conciencia del grupo sobre su avance. Los grupos de diferentes niveles de la organización mostraron mayor resistencia al análisis del proceso y favorecieron con mayor énfasis el análisis de las tareas. Los grupos del mismo nivel organizacional favorecieron el análisis del proceso y dejaron a un lado el análisis de la tarea sin abandonarla.

Los directores de área fueron invitados en diversas ocasiones por el Gerente y el consultor para que promovieran las reuniones de grupos primarios con el objeto de mantener la integración y la cohesión de los equipos. Apenas se efectuaron dos reuniones, durante el periodo de nueve meses, diferentes a los talleres programados por la Gerencia.

La ejecución del programa de corto plazo acordado con el consultor fue atrasado por el permanente aplazamiento de las actividades por parte de la Gerencia y los Directores de las Áreas. La ejecución del programa de mediano plazo no obtuvo una decisión favorable de la Gerencia para adelantarlos y, por tanto, no se inició. El programa de planeación estratégica solicitado por la Gerencia se limitó a la ejecución de los tres talleres de planeación para las áreas financiera, administrativa y de mercado.



**Figura No. 9 Proceso de intervención**



**Figura No. 10 Plan de acción.**

## **6.2 EL PROCESO EN LA FUNDACION DE ACCION SOCIAL Y POLITICA**

### **La Fundación**

La Fundación es una entidad en proceso de constitución pero que cuenta con el aporte de una familia y el tiempo de uno de los miembros de la familia que desea

hacer una contribución a la sociedad y aportar su conocimiento y experiencia a la solución de los problemas sociales. La Fundación cuenta con una casa en la cual se reúnen las personas que el Director y su grupo de colaboradores invitan con el objeto de organizar proyectos para beneficio de los mismos individuos o de sus comunidades.

## **El proceso**

Se efectuaron reuniones semanales con personas voluntarias que deseaban intercambiar sus puntos de vista sobre su situación y la de sus comunidades. Las reuniones fueron denominadas un “pensatorio” y se iniciaban con la introducción que efectuaba un facilitador que invita a los miembros a compartir sus experiencias, sus pensamientos y sus sentimientos, si así lo desean.

Durante las reuniones se efectuaba un intercambio de ideas y proyectos y se concluía con una evaluación de lo que cada uno se lleva y lo que cada uno aportó al grupo. El énfasis se efectuaba sobre los puntos de vista, las opiniones de los participantes y las experiencias vividas. Duración de la reunión: 1 hora y media cada semana.

La asistencia a las reuniones era completamente voluntaria. Los miembros eran invitados por el coordinador o por otros asistentes y atendían las reuniones con una frecuencia irregular, es decir, los miembros asistían a una reunión y dejaban de ir a varias de ellas. Algunas de las reuniones contaban con personas que no habían estado antes.

El espacio abierto por el coordinador y facilitador de la reunión en una hora determinada todas las semanas ha permitido crear una corriente de personas que entran y salen de la organización, que se comprometen o no en forma voluntaria, que aprovechan o dejan pasar la oportunidad de conocer la experiencia de vida

de otras personas, que intentan resolver sus problemas o los de sus comunidades con el intercambio de ideas y afectos.

Los resultados del proceso se ven reflejados en la organización de algunos proyectos productivos, la preparación de propuestas para algunos municipios, la organización de una campaña política y, también, la deserción de un buen número de voluntarios que pasaron por las reuniones pero no concretaron compromiso alguno. La investigación acción no fue aplicada por el grupo en forma explícita pues el grupo no buscaba diseñar un proceso de aprendizaje ni un plan de acción colectivo. Las personas buscaban con prioridad un proyecto personal o la vinculación a un programa en operación.

### **6.3 EL PROCESO EN LA CORPORACION DE PROMOCION EMPRESARIAL**

#### **La Corporación**

La Corporación es una entidad sin ánimo de lucro legalmente constituida por un grupo de profesionales interesados en la promoción y el desarrollo empresarial, en particular de la pequeña y mediana empresa.

#### **El proceso**

En la Corporación se efectuaron reuniones de Coordinación de Actividades, reuniones de metodología para promover la Asociatividad Empresarial y reuniones con un Grupo de Confeccionistas. Las reuniones son generalmente de dos o tres horas.

Las reuniones de Coordinación de Actividades y las de Metodología para la Asociatividad Empresarial resultaron especialmente ilustrativas acerca de la creación de espacios para el diálogo debido a las calidades del Coordinador de la Corporación quien mantiene un contacto permanente con cada uno de los

asesores fuera de las reuniones y promueve la participación de éstos en las reuniones.

Como resultado de esta experiencia la Corporación ha logrado organizar un programa de creación de empresas y un programa de asociatividad empresarial. Se encuentra considerando actualmente la organización de un Fondo Editorial, una unidad de comercialización y un área de asesoría a la pequeña y mediana empresa con personal voluntario.

## **6.4 EL PROCESO EN LA ASOCIACION DE PROMOCION SOCIAL**

### **La Asociación**

La Asociación es una entidad sin ánimo de lucro legalmente constituida por los egresados de la Universidad de los Andes y cuenta entre sus actividades con un programa para promover el desarrollo social de personas y comunidades en condiciones de vulnerabilidad.

### **El proceso**

Mensualmente se realizan reuniones de un Consejo Asesor que se encarga de identificar proyectos, recursos y necesidades con el apoyo de un Coordinador Ejecutivo. Las reuniones del Consejo Asesor son fundamentalmente de apoyo a las iniciativas y de estímulo a las ideas.

Los voluntarios ingresan a través de un Taller de Voluntariado en el cual conocen a otras personas interesadas en ofrecer su tiempo libre para una causa social o prestar sus servicios profesionales en la solución de un problema social.

Los voluntarios se vinculan posteriormente a grupos de interés que se organizan alrededor de necesidades específicas de la sociedad. Cada grupo cuenta con un

promotor que se encarga de facilitar las sesiones. El diálogo en los grupos se da alrededor de los temas de interés y en la administración de los proyectos propuestos.

Las sesiones de diálogo no se han promovido en forma intencionada pero se da el espacio para el mismo. Los resultados muestran una organización de voluntarios con programas de salud, educación, productividad, atención a la niñez y desarrollo rural. Llama la atención que el trabajo de todo el personal es voluntario. El vínculo explícito que une a los participantes es el carácter de graduados de la Universidad de los Andes. Sin embargo, se promueve la vinculación de profesionales de otras universidades.

Recientemente se han promovido conversatorios sobre proyectos sociales, una modalidad de diálogo sobre la cual apenas se está experimentando.



## **7. RESULTADOS**

### **7.1 EL PROCESO DE INTERVENCION**

La empresa productora de alimentos logró diseñar un proceso de aprendizaje organizacional adaptado a sus necesidades e integrado a los procesos de planeación estratégica, gestión del conocimiento, calidad y cultura organizacional, con la participación de la Gerencia y del Comité de Gerencia y la ayuda del consultor. Los Jefes de Área efectuaron sus aportes para la construcción del modelo pero no han terminado aún su evaluación y aprobación. No se esperan discrepancias en el diseño del mismo. La revisión con los Jefes de Área ha enriquecido el modelo y ha promovido su entusiasmo por la ejecución del proceso.

La empresa cuenta ahora con un programa de desarrollo organizacional con un esquema de actividades a corto plazo y un plan de acción para el mediano plazo. Diversas dificultades le han impedido avanzar rápidamente en su ejecución. Entre las dificultades se encuentran la baja capacidad de respuesta de la administración a las demandas del ambiente. Los problemas de producción, la inauguración de la nueva planta y las actividades gremiales del gerente en el proceso de negociación del tratado de libre comercio, han impedido a la administración avanzar como estaba previsto. Aún así, la administración se muestra satisfecha con los logros obtenidos.

La corporación de desarrollo empresarial logró diseñar un proceso de aprendizaje con el liderazgo de su director, alrededor del tema de la asociatividad empresarial. Los miembros fundadores no hacen presencia alguna en la

corporación con excepción de dos de ellos que ocasionalmente se comunican con el director. Los miembros vinculados a la Corporación se encuentran

<b>PROCESO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL</b>			
	Diseño del proceso	Ejecución del proceso	Evaluación del proceso
Empresa	SI	SI	SI
Asociación	SI	SI	NO
Fundación	SI	NO	NO
Corporación	SI	NO	NO

<b>PROGRAMA DE ACCION CORTO PLAZO</b>			
	Personal	Grupal	Organizacional
Empresa	SI	SI	SI
Asociación	SI	SI	SI
Fundación	SI	SI	NO
Corporación	NO	NO	NO

<b>PROGRAMA DE ACCION MEDIANO PLAZO</b>			
	Personal	Grupal	Organizacional
Empresa	SI	SI	SI
Asociación	NO	NO	NO
Fundación	NO	NO	NO
Corporación	NO	NO	NO

	<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>REFLEXION</b>	<b>DIALOGO</b>
Empresa	SI	SI	SI
Asociación	SI	SI	SI
Fundación	NO	SI	SI
Corporación	NO	SI	SI

<b>Características del diálogo</b>	
Parcial	
Espontáneo	
Espontáneo	
Parcial	

**Cuadro No. 1. Resultados de la aplicación de la investigación acción y el diálogo.**

ejecutando proyectos pequeños y aislados que no han exigido su acción como equipo. La realización de proyectos de mayor tamaño no ha sido posible debido a las dificultades del mercado y a la ausencia de recursos para financiar sus actividades. A pesar de la situación los miembros vinculados ofrecen su apoyo en forma permanente con su disponibilidad y consejo. Algunos de los miembros vinculados se destacan por mantener una permanente comunicación con el director.

La fundación de promoción política logró diseñar un proceso de aprendizaje, también, con el liderazgo de su director, y con la participación eventual de personas invitadas a las actividades que se organizan. La Fundación ha logrado ejecutar proyectos de carácter comunitario con bastante acogida por parte de los beneficiarios y ha apoyado a profesionales que desean organizar empresas para su subsistencia. La labor política de la entidad no es de carácter partidista y busca la formación de ciudadanos socialmente responsables. La Fundación está en proceso de constitución pero ha funcionado activamente como un movimiento debido a la constancia y entusiasmo de su director. Los participantes y beneficiarios son una población flotante que cambia de semana en semana pero que se amplía constantemente. Los participantes o beneficiarios reciben normalmente apoyo y consejo en reuniones semanales de desarrollo personal y comunitario, sin recibir remuneración o beneficio económico alguno.

La asociación de promoción social logró diseñar un proceso de aprendizaje en forma colectiva con la participación de un consejo de líderes de proyectos. La ejecución del proceso no ha sido sistemática pero la Asociación desarrolla cada vez más contactos con otras entidades del sector social y ofrece los servicios de sus voluntarios con notable éxito. Sin embargo, los voluntarios manifiestan inconformidad por la ausencia de espacios de práctica. No todas las entidades del sector social o las comunidades están preparadas para recibir un voluntario.

## 7.2 LA PRACTICA DEL DIALOGO

La experiencia de la empresa logró llegar a un nivel del diálogo parcial no obstante el interés del gerente en promover un diálogo espontáneo en su grupo de directores. El Comité de Gerencia efectuó interesantes conversaciones que intentaron profundizar temas específicos de la compañía. El grupo se concentró en la tarea debido a limitaciones de tiempo, pero fundamentalmente debido a los obstáculos para el aprendizaje y a las rutinas defensivas identificadas por el facilitador, las cuales no se alcanzaron a trabajar con el grupo.

La experiencia en la corporación empresarial, en particular en el grupo de profesionales, alcanzó el nivel del diálogo pero no tuvo continuidad debido a limitaciones económicas y de tiempo de los participantes; el nivel de confianza obtenido, sin embargo, les permite a sus miembros apoyarse mutuamente en las actividades y proyectos que emprenden.

La experiencia en el grupo de la fundación política resultó más eficiente en términos de alcanzar los niveles de diálogo en reuniones de hora y media que se realizan cada semana a una hora fija y en un tiempo predeterminado. La acogida calurosa del facilitador promovió la participación de los miembros del grupo y la espontaneidad de los asistentes predominó durante el desarrollo de la reunión. La población flotante de participantes no permitió evidenciar un aprendizaje como grupo a pesar de que se encuentran adelantando algunos proyectos comunitarios.

La experiencia en el grupo de la organización social ha logrado niveles de diálogo espontáneo, el intercambio de opiniones y de experiencias se efectúa con facilidad. Los participantes buscan prestar algún servicio a la comunidad sin un compromiso específico. La ausencia de un acuerdo vinculante permitió a los miembros asistir a unas reuniones y dejar de asistir a otras. La posibilidad de no

comprometerse con la Asociación permitía la libre expresión de los participantes pero promovía la ausencia de compromiso y continuidad.

### **7.3 PRODUCTOS ESPERADOS**

Entre los productos resultantes de esta investigación se esperaba la identificación de un esquema conceptual para el estudio de la reflexión y el diálogo, un modelo de aprendizaje organizacional con base en la práctica de la reflexión el diálogo, un conjunto de instrumentos para la implementación del modelo de aprendizaje y una guía metodológica para la práctica de la reflexión y el diálogo.

El capítulo 4 presenta una descripción acerca de los avances de los investigadores en relación con la reflexión y el diálogo. En el capítulo 5 se presenta la metodología de investigación acción. El capítulo 6 presenta el modelo de aprendizaje organizacional aplicado en la experiencia de la empresa productora de alimentos y en los anexos Nos. 11.1 y 11.2 se presentan los instrumentos diseñados para el diagnóstico y para la elaboración del plan de acción en la empresa de alimentos. En el anexo No. 11.3 se presenta una guía metodológica para la práctica de la reflexión y el diálogo y en el anexo No. 11.4 se incluyen los indicadores de medición y los instrumentos diseñados.

Como resultado de la intervención en la empresa de alimentos se encuentran: (1) un programa de desarrollo personal y organizacional, (2) un programa de planeación estratégica, (3) una guía para las entrevistas individuales, (4) un diagnóstico organizacional, (5) un taller de administradores, (6) un plan de acción, (7) un conjunto de talleres propuestos y (8) una guía metodológica de planeación estratégica.

A continuación se presentan los talleres diseñados a partir de las necesidades identificadas en la empresa de alimentos. La administración decidió aplazar la

iniciación de los talleres debido a las dificultades que perciben en el área de producción y a la ausencia de tiempo disponible por parte del personal, de acuerdo con el criterio de los directivos. El personal considera que se requiere, además, un intenso programa de entrenamiento en los aspectos técnicos y administrativos.

## **7.4 DISEÑO DE TALLERES**

### **AUTOCONOCIMIENTO**

#### **Objetivos**

- Establecer la necesidad de conocerse a sí mismo como persona.
- Reconocer su historia particular y su ubicación en la sociedad y en la familia.
- Identificar sus limitaciones y potencialidades, así como sus posibilidades de desarrollo.

#### **Procedimiento**

- Escriba en forma libre acerca de sus preferencias, sus valores, sus creencias y sus actitudes ante la vida. ¿Ha logrado un conocimiento profundo de sí mismo? ¿Se ha preguntado que quiere como persona en la sociedad en la que se encuentra? ¿Conoce sus necesidades y aspiraciones? ¿Cuáles son? (20 minutos de trabajo individual).

- Comparta con un compañero aquellos aspectos que han sido el resultado de un esfuerzo por conocerse asimismo o exprese que dificultades ha tenido en esa labor (20 minutos de trabajo en grupos de dos personas).

## **VOCACIONES** <sup>4</sup>

### **Objetivos**

- Redescubrir la verdadera vocación en su ciclo vital a partir de su expresión en la infancia y su manifestación en el presente.
- Recordar cómo esta vocación se ha expresado desde la infancia y cómo se manifiesta en el presente.
- Identificar si se ha realizado o si se ha frustrado, que ha impedido su realización.
- Identificar y reflexionar sobre las condiciones que pueden posibilitar la realización de la vocación o vocaciones en un escenario colectivo.

### **Procedimiento**

- Compartir algún aspecto de la vida en relación con lo que se hace y cómo lo hace (20 minutos).
- Compartir con el grupo el significado de su quehacer o la ausencia de significado en su actividad diaria (40 minutos).

---

<sup>4</sup> Versión modificada del ejercicio original propuesto por Ernesto Lleras en su artículo sobre Comunidades de Aprendizaje en zonas en guerra. Universidad de los Andes. (2003).

- Escribir sobre uno o varios recuerdos de su infancia y evaluar sus sentimientos hacia ellos (20 minutos).
- Compartir con el grupo qué de lo que hacían o les gustaba es importante todavía (40 minutos).
- Escribir sobre uno o varios recuerdos de su adolescencia y evalúe sus sentimientos hacia ellos (20 minutos).
- Compartir con el grupo qué de lo que hacían o les gustaba es importante todavía o las frustraciones que tiene actualmente (40 minutos).

## **LA EXPERIENCIA DEL DIÁLOGO**

### **Objetivos**

- Experimentar la posibilidad del diálogo.
- Identificar los obstáculos del diálogo.
- Establecer las posibilidades del diálogo.

### **Procedimiento**

- Cuente al grupo algún aspecto de su experiencia personal en relación con el diálogo (20 minutos).
- Escuche con atención las experiencias de los demás participantes (80 minutos).



## **EL PROCESO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

### **Objetivos**

- Conocer el proceso de solución de problemas.
- Establecer cómo se define un problema.
- Establecer cómo encontrar alternativas para un problema.

### **Procedimiento**

- Identificar un problema o una situación que le afecte personalmente o a su comunidad.
- Establecer una definición del problema.
- Analizar las causas del problema y sus efectos.
- Proponer alternativas para superar el problema o la situación problemática.
- Plantear un diseño o un esquema que modifique la situación o el problema definido.

## **SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

### **Objetivos**

- Establecer los requisitos para la solución de un conflicto.

- Identificar la actitud apropiada para resolver un conflicto.
- Experimentar el diálogo como un camino para la solución de conflictos.

### **Procedimiento**

- Escribir acerca de un conflicto personal o grupal.
- Compartir con el grupo los requisitos necesarios para encontrar una solución o para eliminar las causas del conflicto.
- Explorar acerca de los supuestos involucrados en las expresiones de las personas y encontrar los elementos para un acuerdo.

## **LA TOMA DE DECISIONES**

### **Objetivos**

- Establecer un proceso de toma de decisiones.
- Identificar los elementos necesarios para decidir en forma acertada.
- Identificar la forma en que una decisión determina las siguientes.

### **Procedimiento**

- Realizar el ejercicio de decisión grupal Nasa.

## **TRABAJO EN EQUIPO**

## **Objetivos**

- Experimentar con el trabajo en equipo.  
Identificar el papel de cada miembro en el trabajo en equipo.  
Establecer la importancia de la información que cada miembro posee.

## **Procedimiento**

Realizar el ejercicio de la corporación de estaño.

Iniciar una sesión de diálogo acerca del trabajo en equipo.

## **APRENDIZAJE EXPERIENCIAL**

### **Objetivos**

Identificar su estilo de aprendizaje

Compartir con sus compañeros acerca de su perfil de aprendizaje.

### **Procedimiento**

Contestar el inventario de estilo de aprendizaje.

Iniciar una sesión de diálogo acerca del aprendizaje.

## **8. DISCUSIÓN**

La experiencia realizada en la fundación de acción social y política resultó muy estimulante para los participantes y las reuniones se mantuvieron durante más de doce meses. La dificultad para definir proyectos y concretar compromisos en los mismos resultó evidente. Los participantes se perdían con frecuencia en discusiones teóricas. La intervención del facilitador para estimular a un miembro que tenía una experiencia concreta para contar resultó fundamental.

La experiencia realizada en la corporación de promoción empresarial resultó muy fructífera en términos de posibilidades de participación para los miembros debido al carácter vinculante de la metodología de asociatividad que se desarrolla en la misma. El diálogo es el soporte de las actividades de la corporación sin ser este una actividad intencionada. Simplemente se dialoga entre el grupo de consultores.

La experiencia de diálogo en la asociación de promoción social también se da en forma no intencionada, no planeada. La experiencia resulta interesante para los participantes quienes después de seis meses aproximadamente cambian de interés, dejan de participar. Es necesario revisar la estructura de los proyectos a los cuales se vinculan los voluntarios o modificar el esquema de diálogo natural. La asociación necesita identificar espacios de práctica para sus voluntarios e introducir metodologías de acción para sus intervenciones.

La experiencia del diálogo en la empresa productora de alimentos resultó ser un descubrimiento para los directivos y trabajadores, a pesar de que su exposición al diálogo no pasó de tres sesiones. Los directivos han encontrado muy novedoso el asunto de aprender a hablar, de aprender a aprender, de ser conscientes de que con las palabras podemos producir cambios en el entorno. Las entrevistas personales resultaron ser una válvula de escape a las tensiones existentes en la empresa. Un programa para continuar las entrevistas en forma extensa parece

necesario. La estrategia que comenzó apenas como un instrumento de diagnóstico con un reducido grupo de participantes va a tener que extenderse a toda la organización.

La aplicación de la metodología de investigación acción permitió el diseño participativo de los procesos de aprendizaje en los cuatro grupos. En la empresa de alimentos el diseño se efectuó con la interacción del consultor con el Gerente, el Comité de Gerencia y los Jefes de Departamento. La participación de los involucrados en el diseño del proceso resultó espontánea y constructiva. En la asociación el proceso fue diseñado con la participación del grupo de líderes. En la fundación y en la corporación el proceso fue diseñado con el liderazgo del director.

La ejecución del plan de acción o programa de mediano plazo puede conducirse que está en función del nivel de involucramiento de los grupos en el diseño del mismo. En el caso de la fundación y la corporación, en el cual el plan de acción fue elaborado por el director, no ha iniciado sus actividades en forma colectiva o con el apoyo de lo demás miembros de la entidad. Los participantes efectúan actividades o proyectos individuales y aislados. En el caso de la asociación se adelantan proyectos conjuntos entre los miembros, a pesar de las limitaciones existentes en relación con los mecanismos de vinculación de los voluntarios. En el caso de la empresa de alimentos, la ejecución del programa de mediano plazo no se ha iniciado pero los participantes expresaron su interés en que éste se lleve a cabo para beneficio de ellos y de la empresa.

Las nociones de aprendizaje, conocimiento y diálogo resultaron útiles en todos los niveles de las organizaciones estudiadas. Se dan en forma no intencionada y en los casos en que el diálogo se promueve los resultados organizacionales están a la vista. El diálogo no funciona para todo, no siempre por el hecho de estar reunidos se está dialogando. Entre las dificultades encontradas están la

ausencia de compromiso con el grupo, el anonimato imperante en la vida de la ciudad, la ausencia de programas estructurados a los cuales vincularse sin el esfuerzo de tener que organizarlo todo desde el comienzo.

Un descubrimiento final fue la experiencia que denominé el diálogo personal. En un curso sobre ética y responsabilidad social sufrí el impacto de tener que escribir sobre mi experiencia personal y poder leer sobre la experiencia personal de los demás. He llamado a esta experiencia el diálogo personal porque ese es el resultado de escribir sobre uno mismo. Es el resultado de observar sus relaciones con el mundo y reflexionar sobre ellas. Es el resultado de construir modelos sobre su propio comportamiento para ponerlos a prueba, para comunicarlos a los demás, o para utilizarlos en su propio desarrollo.

El aprendizaje se facilita mediante el diálogo, la observación personal y conjunta de las experiencias, la reflexión personal y grupal sobre las mismas, el intercambio de los modelos mentales construidos y la experimentación de los mismos hace parte del proceso de creación de conocimiento. ¿No es este proceso lo mismo que la conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito? La integración de las nociones de aprendizaje, conocimiento y diálogo requieren investigaciones adicionales y tal vez mediciones explícitas.

En este punto es útil retomar la pregunta básica que nos haría Gerard de Zeeuw<sup>5</sup>, ¿Cómo mantener la estabilidad del sistema diseñado? ¿Cómo construir un amortiguador de las variaciones del entorno?

No tenemos respuestas para todos los casos pero es claro que en el caso de las organizaciones sin ánimo de lucro y con carácter voluntario se requiere un contrato social de vinculación que dedare el ingreso de un nuevo miembro o su

---

<sup>5</sup> Gerard de Zeeuw en el curso de estructuras lingüísticas ofrecido en la Universidad de los Andes en junio de 2002.

retiro. Un contrato social que señale sus derechos y obligaciones con el grupo, así como sus sanciones o recompensas.

En el caso de la empresa productora de alimentos es necesario institucionalizar las entrevistas, los espacios de diálogo en las reuniones formales, los espacios de encuentro, y los sistemas de consejería y tutoría. La organización de un centro de aprendizaje, como centro de recursos y campo de entrenamiento, en la empresa es una forma de mantener la estabilidad del sistema diseñado.

Los grupos de la organización de promoción empresarial y la organización de promoción social y política mostraron una mayor disposición a dialogar, a entrar en contacto con sus propios supuestos, a examinar el proceso de pensamiento y las propias percepciones.

El proceso de comunicación, reflexión y diálogo requiere el diseño de indicadores de medición que permitan identificar sus características y los avances en términos de frecuencia, participación, satisfacción, profundidad y calidad. Las comunicaciones, las reuniones de trabajo, las entrevistas, las reuniones informales, las sesiones de reflexión, las sesiones de diálogo, las sesiones de tutoría y las sesiones de consejería, han sido identificadas como útiles espacios para el aprendizaje. Una permanente monitoría en relación con la operación de dichos espacios contribuiría en el desempeño de la organización y en la implementación del modelo propuesto.

La estrategia de diálogo propuesta consiste fundamentalmente en crear espacios para el diálogo en la empresa. Estos espacios incluyen la institucionalización de prácticas que promuevan la reflexión y el análisis, así como la realización de sesiones específicas para el diálogo.

Una medida que se ha encontrado útil en diversos escenarios es mantener una reunión semanal de una hora con todo el personal del área para coordinar las labores de la semana. Un espacio para el diálogo puede crearse al terminar la misma reunión o en una sesión al terminar la semana.

Otra práctica que se ha ensayado en compañías multinacionales es la de favorecer las conversaciones informales alrededor del café o en los pasillos de la empresa aún instalando mesas y tableros para el efecto. Estas prácticas no constituyen el diálogo en sí mismo pero preparan el ambiente para ello.

Se han identificado otras alternativas como el establecer una política de puertas abiertas en las oficinas de los directivos. Esta práctica puede ser útil siempre que se establezcan unas horas de trabajo sin interrupciones. Otra práctica, aunque demasiado formal, es establecer la hora del Gerente. Un espacio en el cual cualquier trabajador puede ir a conversar con el Gerente de la compañía.

Las entrevistas individuales resultan ser un mecanismo apropiado para efectuar un diagnóstico. En la actividad diaria de la empresa esto sugiere la posibilidad de establecer un sistema de tutoría y consejería (coaching and counseling) disponible para todo el personal. Las entrevistas colectivas pueden ser igualmente útiles.

La promoción de la reflexión y los diálogos personales resulta especialmente útil en programas de entrenamiento.

La práctica de los diálogos grupales puede institucionalizarse creando la costumbre para efectuarlos semanalmente o favoreciendo las reuniones de los grupos primarios.

Los conversatorios son una modalidad de intercambio de información en los cuales el énfasis está en un tema de interés, es decir, en el contenido más que



en el proceso de comunicación o, como diría Bohm, en el proceso de pensamiento colectivo.

La comunidad de aprendizaje se parece más al proceso de pensamiento colectivo propuesto por Bohm pues involucra un compromiso de los participantes con su propio proceso de desarrollo.

## **9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **9.1 CONCLUSIONES**

Una primera conclusión tiene que ver con el descubrimiento del poder transformador de la conversación, sugerido por Ellinor & Gerard. La conversación puede producir cambios en la organización a partir del aprendizaje y la práctica de competencias conversacionales.

Una segunda conclusión ha sido propuesta por Yankelovich en el título de su libro la magia del diálogo. La práctica del diálogo produce cambios a nivel personal y organizacional.

Una tercera conclusión está relacionada con la posibilidad de promover el pensamiento colectivo en la forma sugerida por Bohm. La suspensión de juicios en la práctica del diálogo permite ampliar el campo de aprendizaje de los grupos.

#### **9.1.1 COMO MEJORAR LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE**

La capacidad de aprendizaje puede mejorarse mediante programas de desarrollo que promuevan las cinco disciplinas propuestas por Senge, utilizando procesos con énfasis en la comunicación, la reflexión y el diálogo. Los modelos propuestos mediante la metodología de investigación acción permiten una mayor comprensión del proceso y le añaden significado a la intervención. El diseño de procesos de aprendizaje mediante la activa participación de los involucrados garantiza la efectividad en su ejecución y evaluación.

El diálogo como estrategia de intervención a todos los niveles facilita el aprendizaje y promueve el compromiso con el mismo. El diálogo entendido como la reflexión sobre la experiencia concreta y el intercambio de modelos mentales. El diálogo propuesto por Bohm puede ser un estadio avanzado en el que el grupo

pueda considerar el pensamiento colectivo. La construcción de significado es el objeto del diálogo.

La capacidad de aprendizaje estará plenamente dispuesta cuando la actividad que se realice tenga significado y éste se construye a través del diálogo, de la comunicación directa, del intercambio de modelos mentales, de la conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito.

La creación de espacios para el diálogo, en sesiones intencionadas, en reuniones formales, en programas de formación, en conversatorios, en coloquios, puede facilitar la construcción de significado.

### **9.1.2 IMPACTO DEL ESTUDIO**

Este estudio sugiere la creación de espacios y prácticas para el diálogo en la empresa y en la familia, espacios y prácticas para el diálogo personal. Los procesos de planeación comunitaria se ven muy beneficiados con procedimientos como las audiencias públicas en uso, las consultas abiertas y los encuentros con las autoridades. Los espacios para el diálogo en las empresas de servicios ayudarían a resolver los problemas de los usuarios y acercarían las empresas al ciudadano. Los espacios para el diálogo en los procesos políticos reactivarían los partidos políticos que hoy en día son entes inactivos. Los espacios para el diálogo acercarían a los miembros a las iglesias y promoverían el encuentro comunitario. El impacto de crear espacios y prácticas para el diálogo va más allá de nuestras previsiones.

### **9.1.3 FORTALEZAS, DEBILIDADES Y LIMITACIONES**

Es una fortaleza de este estudio la revisión de los diferentes modelos conceptuales identificados y el encontrar una sólida base científica que vincula el proceso de aprendizaje y el conocimiento con el diálogo.

Es una debilidad de este estudio la ausencia de continuidad en los procesos realizados, en particular, en la empresa productora de alimentos debido al control establecido por los directivos para la realización de los talleres, lo cual no permitió un avance mayor en el análisis de los problemas, de los obstáculos para el aprendizaje y las rutinas defensivas, como lo proponía el consultor en términos de permitir la participación voluntaria de los grupos en esta labor.

La limitación principal del estudio está asociada con la dificultad para mantener la estabilidad de los espacios de intervención y favorecer la permanencia de los participantes en las diferentes sesiones. Los grupos de la organización ciudadana y los grupos de la asociación de promoción social resultaron especialmente vulnerables a la inasistencia o falta de constancia de los interesados con carácter voluntario.

## **9.2 IMPLICACIONES**

### **9.2.1 PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL**

Los procesos de intervención podrán acudir ahora a una herramienta sencilla y disponible en forma permanente: el poder de la conversación. Los consultores deben retomar la consultoría de procesos propuesta por Schein hace varios años en la cual todo el proceso de consultoría estaba fundamentado en entrevistas con el cliente. La técnica de la entrevista, así como los procesos de consultoría y tutoría se convierten nuevamente en una modalidad de diálogo.

### **9.2.2 PARA EL ENTENDIMIENTO ACADEMICO DEL CAMPO**

La práctica del diálogo permite añadir un mayor entendimiento a la propuesta de Senge alrededor de los modelos mentales compartidos y al proceso de aprendizaje organizacional. La relación entre aprendizaje, conocimiento y diálogo, tres procesos que tradicionalmente se han estudiado por separado merecen ahora un esfuerzo de integración conceptual.

### **9.2.3 PARA LA CONSTRUCCIÓN DE TEORIA**

La construcción de teoría alrededor del aprendizaje puede hacer énfasis en la búsqueda del conocimiento tácito siempre que se desarrollen nuevas prácticas para sostener el diálogo en las organizaciones. La construcción de significado es otro elemento que aparece cuando se observa el objeto del diálogo.

### **9.2.4 PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

Investigaciones adicionales pueden hacerse en relación con la evaluación de las intervenciones y en la experimentación de diferentes espacios y practicas para el diálogo. La prueba de los diferentes modelos puede ser un campo fructífero de investigación, así como la experimentación con diferentes propuestas de intervención. Más que la construcción de nuevos modelos se requiere la validación empírica de los existentes y la confrontación con la práctica de las diferentes propuestas de intervención.

## **9.3 RECOMENDACIONES**

### **9.3.1 PARA INVESTIGACIONES ADICIONALES**

Se recomienda efectuar intervenciones con grupos que garanticen alguna estabilidad en su participación. En particular, es útil efectuar un periodo de pre – intervención que permita evaluar las posibilidades y el interés de los participantes en un proceso más extenso. Es posible continuar explorando la relación entre aprendizaje, conocimiento y diálogo, en términos de mayor desarrollo conceptual, e investigación empírica con los modelos de aprendizaje y las fomas de conocimiento.

### **9.3.2 PARA CAMBIOS EN CONCEPTOS O PRACTICA PROFESIONAL**

Se recomienda el diseño de espacios y prácticas que promuevan el diálogo y que generen compromiso por el aprendizaje personal. La reflexión sobre la propia

experiencia producirá individuos centrados y ecuanímenes que podrán aportar a sus organizaciones. El intercambio de modelos mentales requiere una reflexión personal previa. La improvisación puede ser útil pero más enriquecedora puede ser la experiencia que ha sido el fruto de una reflexión de cada uno de los miembros.

### **9.3.3 PARA CAMBIOS EN CONSTRUCTOS TEÓRICOS ACEPTADOS**

Se recomienda continuar explorando el vínculo entre conocimiento, aprendizaje, innovación y diálogo. La dimensión del diálogo será necesaria en los modelos de aprendizaje y conocimiento que se desarrollen con fines de investigación o con propósitos prácticos. El énfasis en la dimensión del diálogo podrá ampliar nuestra comprensión del proceso de aprendizaje y conocimiento en las organizaciones.

### **9.3.4 PARA CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES**

Se recomienda introducir cambios en las organizaciones que permitan disminuir la intensidad y la frecuencia de las presiones laborales mediante un cambio en el ritmo, en la eliminación de la improvisación y la atención permanente de situaciones de emergencia. Lo urgente no da tiempo a lo importante. La introducción del diálogo puede permitir el cambio de ritmo y por tanto un ambiente laboral agradable, humano.

La conversación, el diálogo y el pensamiento colectivo pueden constituirse en los factores de facilitación del aprendizaje y en los elementos para una estrategia de desarrollo a nivel personal, organizacional y social. La metodología de investigación acción favorece la participación y la búsqueda de sentido en los propios procesos de aprendizaje y, por tanto, su efectividad en la ejecución de los planes de acción en las organizaciones.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

Andrade, H., Dyner, I., Espinoza, A., López, H. & Sotaquirá, R. (2001). *Pensamiento Sistémico. Diversidad en búsqueda de unidad*. Ediciones Universidad Industrial de Santander.

Argyris, Ch. (1990). *Overcoming organizational defenses. Facilitating organizational learning*. Boston: Allyn and Bacon.

Argyris, Ch. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University Press.

Argyris, Ch. & Schön, D. (1974). *Theory in practice: increasing professional effectiveness*.

Argyris, Ch. & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison – Wesley Publishing Company.

Argyris, Ch. & Schön, D. (1999). *On organizational learning*. Malden, Mass: Blackwell Publishers.

Beckhard, R. (1973). *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*. Fondo Educativo Interamericano S. A.

Bennis, W. (1973). *Desarrollo organizacional: su naturaleza, orígenes y perspectivas*. Fondo Educativo Interamericano S. A.

Bohm, D. *On dialogue*. (1996). Edited by Lee Nichol. London and New Cork; Routledge.

Capra, J. (2002). *The Hidden Connections: A Science for Sustainable Living*.

Drucker, P., Nonaka, J., Garvin, D., Leonard, D., Straus, S., Kleiner, A., et al. *Harvard Business Review. Gestión del conocimiento*. Ediciones Deusto. 2000.

Echeverría, R. (2002). *Ontología del lenguaje*. Dolmen Ediciones. Sexta edición.

Eisenberg, E & Goodball, H (2001). *Organizational Communication. Balancing Creativity and Constraint*. Third edition. Bedford / St. Martin`s. Boston. New York.

Ellinor, L. & Gerard, G. (1998). *Dialogue. Rediscover the transforming power of conversation*. John Wiley & Sons, Inc. 1998.

Espejo, R., Schuhmann, W., Schwaninger, M. & Bilello, U., (1996) *Organizational Transformation and Learning. A Cybernetic Approach to Management*. John Wiley & Sons.

Fiol, C & Lyles, M (1985). "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, 10 (4), pp. 803 – 813.

French, W. & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Prentice – Hall.

Galvis, A & Espinosa, A (Compiladores), (1997). *Estrategia, competitividad e informática*. Grupo Delfos. Universidad de los Andes. Bogotá: Ediciones Uniandes.

Garvin, D. (1993). "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, 71 (4), pp. 78-91.

Garvin, D. (2000). *Learning in action: a guide to put the learning organization to work*. Harvard Business School Press.

Golembiewski, R. (1991). "OD Applications in Developmental Settings: Four Perspectives on Action Research in and Important Locus." *Research in the Sociology of Organizations* 9:201-263.

Golembiewski, R (1990). *Ironies in Organizational Development*. New Brunswick, NJ: Transaction.

Grieves, J. (2000). Introduction: the origins of organizational development. *Journal of Management Development*, 19 (6), 345 -351.

Guilley, J. W & Maycunich, A (2000). *Organizational learning, performance and change. An introduction to Strategic Human Resource Development*. Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing.

Guizar, R. (2000). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. Mc Graw Hill.

Hadyn, I., Blermann, K., Cannon, J., Neil, J. & Waddle, C. (2000). Internalizing action learning; a company perspective. Establishing critical success factors for action learning courses. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(2), pp.107 – 113.

Kim, D.H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*. Fall.



King, W. (2001). Strategies for creating a learning organization. *Information Systems Management*, winter, 12-20.

Kolb, D.A. (1984). *Experiential Learning. Experience as The Source of Learning and Development*. Prentice Hall.

Kristiansen, M & Bloch – Poulsen, J. (1998). Productive Dialogues – Golddigging Midwives. *Cybernetics and Human Knowing*, 5 (3), pp. 37-54.

Lähteenmäki, S., Toivonen, J. & Mattila, M. (2001). Critical aspects of organizational learning research and proposals for its measurement. *British Journal of Management*, Vol. 12, 113- 129.

Lleras, E. (1997). Enfoque Teso de Intervención Organizacional. En Galvis, A & Espinoza, A. (Compiladores). *Estrategia, competitividad e informática*. Grupo Delfos. Universidad de los Andes. Bogotá: Ediciones Uniandes.

Lleras, E. (2001). *Communities of Learning: A case in Local Development*. Bogotá. Universidad de los Andes.

Lleras, E. (2002). *Las comunidades de aprendizaje como ámbitos de construcción de mundo*. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

Marquardt, M. (1996). *Building the learning organization. A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. McGraw-Hill.

Nonaka, I. (2000) *La empresa creadora de conocimiento*. En *Harvard Business Review*. Gestión del conocimiento. Ediciones Deusto. 2000.

Nytro, K, Sksvik, P., Mikkelsen, A., Bohle, P. & Quinlan, M. (2000). An appraisal of key factors in the implementation of occupational stress interventions. *Work & Stress*, 14 (3), 213 - 225.

Raelin, J A (1997). Action learning and action science: Are they different? *Organizational Dynamics*, summer, 22-34.

Raelin, J.A. (2000). *Work –based learning. The new frontier of Management Development*. Prentice Hall.

Reyes, A. & Zarama, R. (1998). The process of embodying distinctions- A reconstruction of the process of learning. *Cybernetics and Human Knowing*, 5 (3), pp. 13-39.

Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Tercera edición. Ediciones Universidad Católica de Chile. Alfaomega.

Saksvik, P., Nytro, K., Jorgensen D. & Mikkelsen, A. (2002). A process evaluation of individual and organizational occupational stress and health interventions. Norwegian University of Science and Technology. *Work and Stress*, 16 (1), 37-57.

Sanz de Santamaría, A (2004). Módulo sobre ética empresarial y responsabilidad social. Programa de Liderazgo. Universidad de los Andes. Versión no publicada.

Sanz de Santamaría, A (2004). Sobre el círculo vicioso entre la enajenación individual y la incomunicación - social. Versión no publicada.

Schein, E. (1993). On dialogue, culture and organizational learning. *Organizational Dynamics*, vol. 22, Summer. Reimpreso en *Reflections*, volume 4, number 4, 2000.

Senge, P. (1993). La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Granica.

Senge, P., Ross, R., Smith, B., Roberts, Ch. & Kleiner, A. (1995). La quinta disciplina en la práctica. Cómo construir una organización inteligente. Ediciones Granica.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, Ch., Ross, R., Roth, G. & Smith, B. (2000). La danza del cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje. Ediciones Granica.

Stringer, E. (1999). *Action research*. Second edition. Sage Publications.

Tissen, R. et al. (2000) El valor del conocimiento. Para aumentar el rendimiento de las empresas. Pearson Education Limited.

Von Krogh, G, Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000). Facilitar la creación de conocimiento. "¿Cómo desentrañar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación? Oxford University Press.

Whyte, W. and Lentz, E. (1964). *Action Research For Management*. Irwin – Dorsey Series in Behavioral Science.

Williams, A. A belief focused process model of organizational learning. *Journal of Management Studies* 38, 1, January 2001. P. 67.

Williams, A (2001). A belief – focused process model of organizational learning. *Journal of Management Studies*, 38 (1), 67-85.

Yankelovich, D. (1999). The magic of Dialogue. Transforming conflict into cooperation. A Touchstone Book. Published by Simon & Schuster.

Zeeuw, G. de. (2001). Innovating social support. Examples and designs. Draft text to be published in Organizational Systems: International Perspectives on Research and Development, Berkeley, D. & Dikaiou, M. (eds) Greek Letters, Athens.

Zeeuw, G. de. (2002). Curso de Estructuras Lingüísticas. Universidad de los Andes. Notas de clase elaboradas por Henry Angarita.

## **Tesis en Aprendizaje Organizacional en la Universidad de los Andes**

De la Rosa, Peggy. (2000). Proceso de cambio organizacional: propuestas metodológicas. Director: Catalina Ramírez. Bogotá: Tesis (Magíster en Ingeniería Industrial) -- Universidad de los Andes.

Díaz del Castillo, D. (2001). ¿Es el Proyecto Educativo Institucional PEI un instrumento de planeación estratégica que fomenta el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas y sus comunidades? Director: David Gleiser. Bogotá: Tesis (Ingeniero Industrial) - Universidad de los Andes.

Díaz, J.H. (1998). Una metodología para identificar obstáculos de aprendizaje individual y organizacional. Asesor: Alfonso Reyes Alvarado. Bogotá: Tesis (Magíster en Ingeniería Industrial) -Universidad de los Andes

Gereda, M. (2002). Diseño de un modelo de aprendizaje organizacional de segundo orden. Asesor: Roberto Zarama Urdaneta. Bogotá: Tesis (Magíster en Ingeniería Industrial) - Universidad de los Andes.

La Rotta, R. (1998). Un modelo para el diseño de procesos de aprendizaje. Tesis (Magíster en Ingeniería Industrial) - Universidad de los Andes.

Lora, P. E. (2000). Propuesta de un proceso de intervención para observar, interpretar y modificar discursos y estructuras organizacionales Asesor: Roberto Zarama. Bogotá: Tesis (Magíster en Ingeniería Industrial) -- Universidad de los Andes.

Luco, X. (1998). Diseño de un curso para potenciar la capacidad de trabajo en equipo. Asesor: Alfonso Reyes A. Bogotá: Tesis (Magíster en Ingeniería Industrial) - Universidad de los Andes.

Pedraza, G. (1999). Métodos proyectuales para la construcción de una visión compartida en la universidad - Bogotá: Tesis (Magíster en Dirección Universitaria) -Universidad de los Andes.

Rodríguez, A. (2000). Modelo DAT: modelo de aprendizaje organizacional, basado en aprendizaje individual. Asesor: Alfonso Reyes Alvarado. Bogotá: Tesis (Magíster en Ingeniería Industrial) - Universidad de los Andes.

Rincón, Z. J. (2001). Análisis de un modelo de aprendizaje organizacional. Asesor: Ernesto Lleras. Bogotá, D. C.: Tesis (Magíster en Ingeniería Industrial) - Universidad de los Andes.

Sánchez, G. M. (2001). Propuesta para la generación de mecanismos que faciliten el aprendizaje organizacional en el Centro Educativo Distrital Santiago de las Atalayas. Asesor: María Catalina Ramírez. Bogotá, D. C.: Tesis (Ingeniero Industrial) - Universidad de los Andes.

## **11. ANEXOS**

**11.1 CONCEPTOS E INSTRUMENTOS PARA INICIAR EL APRENDIZAJE**

**11.2 EL PROGRAMA DE LA EMPRESA DE ALIMENTOS**

**11.3 CONCEPTOS E INSTRUMENTOS PARA INICIAR EL DIALOGO**

**11.4 INSTRUMENTOS DE MEDICION**

**11.1 CONCEPTOS E INSTRUMENTOS PARA INICIAR EL APRENDIZAJE**

**11.1.1 ORGANIZACIONES INTELIGENTES**

**11.1.2 UNA DEFINICION DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

**11.1.3 UNA DEFINICION DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

**11.1.4 GUIA DE INVESTIGACION ACCION**

**11.1.5 INVENTARIO DE ESTILOS DE APRENDIZAJE**

**11.1.6 LA INICIATIVA DE ALICIA**

### 11.1.1 ORGANIZACIONES INTELIGENTES

#### ORGANIZACIONES INTELIGENTES

En esta empresa las personas pueden mejorar continuamente sus aptitudes para crear los resultados que desean.

En esta empresa las personas cultivan nuevos patrones de pensamiento.

En esta empresa la aspiración colectiva siempre está en libertad.

En esta empresa las personas aprenden en forma colectiva.

En esta empresa es posible mantenerse actualizado en los aspectos tecnológicos.

En esta empresa es posible el diálogo entre los compañeros de trabajo.

En esta empresa nos mantenemos bien informados acerca de las políticas establecidas por la administración.

En esta empresa las iniciativas de los funcionarios son bien recibidas.

En esta empresa los cambios organizacionales se realizan en forma rápida.

En esta empresa es fácil conversar con los directivos.

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

Instrumento diseñado por Henry Angarita Jiménez

### 11.1.2 UNA DEFINICION DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

“El aprendizaje organizacional describe el conjunto de actividades de una organización que aprende.

- Una organización que aprende es un tipo de organización cuya estructura interna y proceso están caracterizados por la flexibilidad en su estilo de liderazgo y por las contribuciones empoderadas de sus miembros.
- Están constituidos para aprender, cambiar y crecer.
- Sus miembros se comprometen en un proceso continuo de descubrimiento y experimentación.
- En estas organizaciones el aprendizaje llega a ser una forma de vida.
- Los miembros se sienten en libertad de desafiar los valores que gobiernan sus prácticas.
- Las estructuras y los estándares pueden cambiar para acomodarse a la nueva información.
- Estas organizaciones tienden a estar involucradas en un continuo proceso de descubrimiento y experimentación.
- En una organización que aprende la compañía no obliga a sus miembros en su aprendizaje sino que crea el contexto en el cual ellos quieran aprender”.

FUENTE: Raelin, J. (1999). Work – based learning. The new frontier of management development. Prentice Hall, Upper Saddle, New Jersey, p. 28.



### 11.1.3 UNA DEFINICION DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Conjunto de valores, creencias, actitudes, reglas y procedimientos compartidos que reflejan la vida de la organización.

#### **Elementos que influyen en la cultura organizacional:**

- Los fundadores.
- El estilo de dirección.
- La claridad en los principios organizacionales.
- Autonomía individual.
- Estructura.
- Sistemas de apoyo.
- Sistemas de recompensas, reconocimiento y sanciones.
- El estímulo al riesgo.
- Dirección.
- El talento humano.
- Eventos, ritos y ceremonias.
- Comunicaciones

Fuente: Serna, Humberto (2000). Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión. 3R Editores.

#### **11.1.4 GUIA DE INVESTIGACION ACCION**

##### **OBSERVANDO EL ESTADO DE LAS COSAS**

**“Propósito:**

Los investigadores / facilitadores se familiarizan ellos mismos con el contexto de la investigación.

**Proceso:**

- Establecer contacto
- Identifique los grupos de interés
- Identifique las personas claves
- Negociar el papel del negociador
- Construir un cuadro preliminar del contexto” (Stringer, 1999, p. 63).

##### **OBSERVE: CONSTRUYENDO EL CUADRO**

**“Propósito:**

Asistir a los grupos interesados en construir un cuadro que los guíe para:

- Entender                      Qué ocurre y cómo ocurren los eventos.
- Aclarar                        Un cuadro detallado del contexto.
- Discernir                     Una comprensión amplia del asunto.

**Proceso:**

- Reunir información
- Registrar información
- Analizar la información
- Construir los informes

- Comunicar” (Stringer, 1999, p. 88).

## **PIENSE: INTERPRETANDO Y ANALIZANDO**

### **“Propósito:**

Usar el proceso interpretativo para ampliar y aclarar el entendimiento de las personas sobre el asunto e identificar las prioridades para la acción.

### **Proceso:**

- Ampliar la comprensión de los participantes.
- Procesos de grupo para interpretar los asuntos.
- Identificar prioridades para la acción.
- Construir informes conjuntos” (Stringer, 1999, p. 113).

## **ACTÚE: RESOLVIENDO PROBLEMAS**

### **“Propósito:**

Formular soluciones prácticas para los problemas que han sido el foco de la investigación.

### **Proceso:**

- Planee
- Implemente
- Evalúe” (Stringer, 1999, p.164).

Fuente: Stringer, Ernest. (1999). Action research. Second edition. Sage Publications.

### 11.1.5 INVENTARIO DE ESTILOS DE APRENDIZAJE

Este inventario será más útil si usted piensa en situaciones en las cuales está aprendiendo. Estas pueden ser situaciones en el hogar, en el trabajo, en la escuela, o en algún otro contexto. Tómese unos minutos para pensar acerca de éstas situaciones y anote su respuesta a las siguientes preguntas: ¿Dónde está usted aprendiendo?, ¿Cuáles son las cosas importantes que usted ha aprendido en el último año?, ¿Cómo usted se acerca a las nuevas oportunidades de aprendizaje?

En el siguiente instrumento de evaluación, se le pide a usted que complete doce proposiciones que describen el aprendizaje. Cada una tiene cuatro alternativas. Para responder a estas proposiciones considere algunas de las recientes situaciones de aprendizaje acerca de las que usted ha escrito. Clasifique las alternativas para cada frase de acuerdo a que tan bien usted piensa que ella describe la forma en que usted aprende. Escriba 4 al lado de la frase que describe como usted aprende mejor, y así hacia abajo, hasta el número 1, para las frases que se parecen menos a la forma como usted aprende.

Asegúrese de clasificar las alternativas para cada proposición. No efectúe empates.

Ejemplo: Cuando yo aprendo:

- a. Soy feliz
- b. Soy cuidadoso
- c. Soy rápido
- d. Soy lógico

1. Cuando yo aprendo:

- a. Me gusta estar con mis sentimientos.
- b. Me gusta pensar acerca de las ideas.
- c. Me gusta estar haciendo cosas.
- d. Me gusta observar y escuchar.

2. Yo aprendo mejor cuando

- a. Escucho y observo cuidadosamente.
- b. Me apoyo en el pensamiento lógico.
- c. Confío en mi intuición y mis sentimientos.
- d. Trabajo duro para conseguir que las cosas se hagan.

3. Cuando estoy aprendiendo

- a. Tiendo a razonar
- b. Soy responsable acerca de las cosas.
- c. Soy callado y reservado.
- d. Tengo fuertes sentimientos y reacciones.

4. Yo aprendo

- a. Por sentimiento
- b. Haciendo
- c. Observando
- d. Pensando

5. Cuando aprendo

- a. Me abro a nuevas experiencias
- b. Miro todos los lados del asunto.
- c. Me gusta analizar las cosas y partirlas en sus partes.
- d. Me gusta intentar que las cosas salgan.

6. Cuando estoy aprendiendo

- a. Soy una persona observadora.
- b. Soy una persona activa.
- c. Soy una persona intuitiva.
- d. Soy un apersona lógica.

7. Yo aprendo mejor a partir de

- a. La observación.
- b. Las relaciones personales.

- c. Las teorías racionales.
- d. La oportunidad para ensayar y practicar.

8. Cuando yo aprendo

- a. Me gusta ver los resultados de mi trabajo.
- b. Me gustan las ideas y las teorías.
- c. Me tomo mi tiempo antes de actuar.
- d. Me siento personalmente involucrado en las cosas.

9. Yo aprendo mejor cuando

- a. Me apoyo en mis propias observaciones.
- b. Me apoyo en mis sentimientos.
- c. Puedo hacer que las cosas funcionen para mí mismo.
- d. Me apoyo en las ideas.

10. Cuando estoy aprendiendo

- a. Soy una persona reservada.
- b. Soy una persona receptiva.
- c. Soy una persona responsable.
- d. Soy una persona racional.

11. Cuando yo aprendo

- a. Me involucro.
- b. Me gusta observar.
- c. Evalúo las cosas.
- d. Me gusta ser activo.

12. Yo aprendo mejor cuando

- a. Analizo ideas.
- b. Soy receptivo y de mente abierta.
- c. Soy cuidadoso.
- d. Soy práctico.

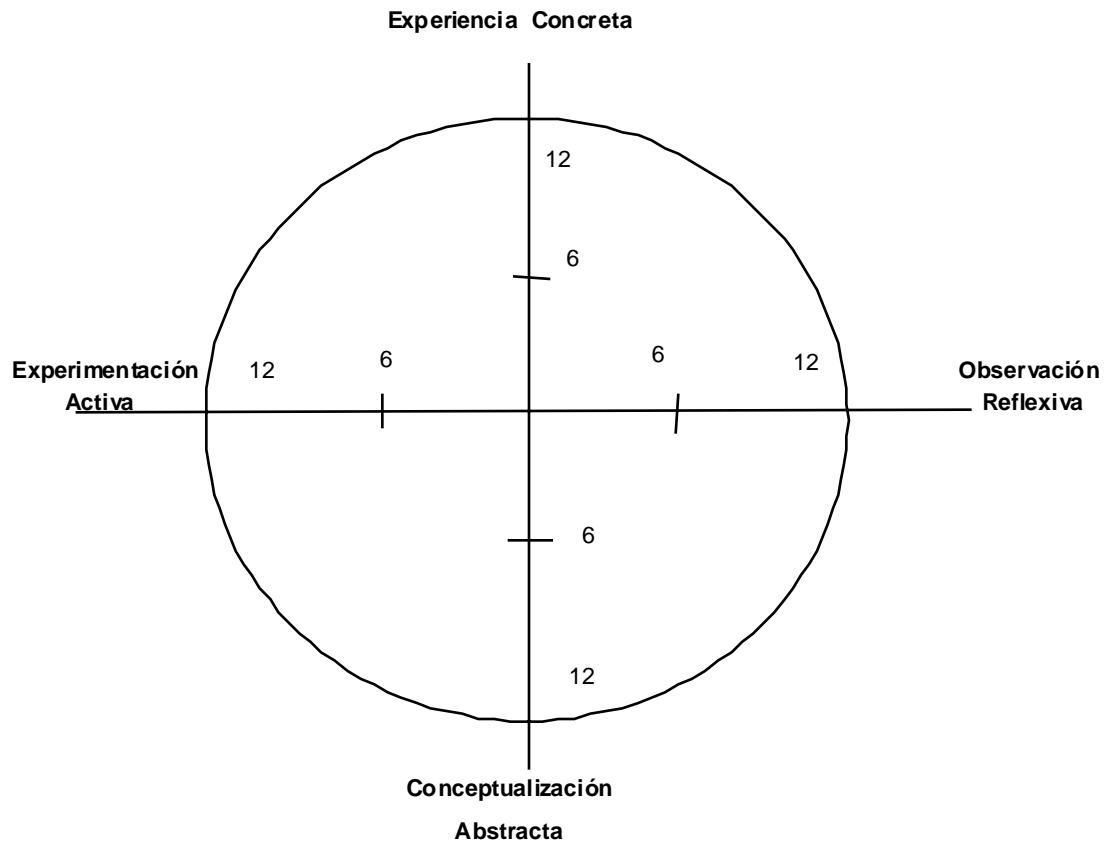
Para calcular su perfil de aprendizaje con base en las dimensiones del Inventario de Estilos de Aprendizaje, sume sus puntajes para cada uno de los ítems listados abajo y coloque sus puntajes sobre la figura.

Fuente: David Kolb. Experience Based Learning Systems, Inc.  
Traducción y adaptación: Henry Angarita.

## ESTILOS DE APRENDIZAJE

DIMENSIONES / ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
EXPERIENCIA CONCRETA	a	c	d	a	a	c	b	d	b	b	a	b
OBSERVACION REFLEXIVA	d	a	c	c	b	a	a	c	a	a	b	c
CONCEPTUALIZACION ABSTRACTA	b	b	a	d	c	d	c	b	d	d	c	a
EXPERIMENTACION ACTIVA	c	d	b	b	d	b	d	a	c	c	d	d

### PERFIL DE ESTILO DE APRENDIZAJE



### **11.1.6 LA INICIATIVA DE ALICIA**

Después de un taller sobre planeación el consultor fue invitado a una reunión con el gerente y su asesora administrativa quien estaba planteando su idea acerca de la definición de objetivos y la definición de indicadores en cada una de las áreas de la compañía. La asesora administrativa se encuentra asistiendo a un diplomado en calidad con el objeto de certificarse y considera que podría aportar a la compañía su conocimiento y el material disponible en el programa que está cursando.

El consultor encontró muy oportuna la propuesta de Alicia y sugirió que iniciara un proceso de capacitación en la empresa en todas las áreas. El gerente llamó a los miembros del comité de gerencia, aparentemente para comentarles que se debería iniciar este programa de capacitación en la empresa. Fueron llegando cada uno de los gerentes y se inició la conversación con las impresiones del último viaje del gerente a la ronda de negociaciones del Tratado de Libre de Comercio, a las cuales asiste en calidad de dirigente gremial y se reúne con los demás empresarios en “el cuarto de al lado” mientras los negociadores avanzan en su trabajo. Pasados treinta minutos los gerentes se retiraron en forma precipitada sin dar tiempo para considerar temas adicionales.

Una vez se retiraron, el consultor preguntó cuando se iniciaría el programa de capacitación y en que área se efectuaría la primera sesión. La asesora administrativa manifestó al gerente su desacuerdo por no haber informado a los gerentes acerca del tema de los indicadores. El gerente solicitó al consultor efectuar una reunión con la directora del área financiera y la del área de mercadeo para organizar un solo programa que integre los diversos procesos que según el gerente se encuentran funcionando. El consultor no encontró inconveniente en conformar este equipo de trabajo y pensó que podría ser una excelente oportunidad para involucrar más activamente a las áreas de mercadeo y finanzas en el programa de desarrollo y a la vez aprovechar el conocimiento y la iniciativa de la asesora administrativa.

Después de la reunión el consultor felicitó a la asesora administrativa por su iniciativa y le propuso establecer una fecha y hora para reunirse con las directoras de finanzas y de mercado y hablar con ellas para concertar la reunión. Como la oficina de la directora financiera se encontraba en su camino, el consultor entró a su oficina para informarle el interés del gerente en relación con el tema de los indicadores. La directora manifestó su interés, fijó una fecha y hora para la reunión y quedó en que hablaría con la directora de mercadeo y la asesora administrativa para coordinar la reunión.

Pasados tres días, la directora de finanzas llamó al consultor para cancelar la reunión indicando que estaba bastante ocupada con la próxima inauguración de la planta, la cual se realizaría en dos semanas, sugirió dejar la reunión para



después de ese evento e indicó que confirmaría la fecha. El consultor manifestó la necesidad de iniciar el programa cuanto antes y aprovechar la disponibilidad de la asesora administrativa. La directora de finanzas manifestó que convocaría para la próxima semana pero que nos confirmaría la fecha y hora.

El día de la inauguración el consultor y la asesora administrativa se encontraron en las oficinas de la empresa. El consultor indagó a la asesora acerca de sus conversaciones con las directoras y le informó las gestiones realizadas por él. La asesora administrativa indicó que no había logrado hablar con las directoras acerca del tema.

- 11.2 EL PROGRAMA DE LA EMPRESA DE ALIMENTOS**
- 11.2.1 PROGRAMA DE DESARROLLO PERSONAL Y ORGANIZACIONAL**
- 11.2.2 PROGRAMA DE PLANEACION ESTRATEGICA**
- 11.2.3 GUIA PARA LAS ENTREVISTAS INDIVIDUALES**
- 11.2.4 INFORME DE ENTREVISTAS**
- 11.2.5. COMITÉ DE GERENCIA**
- 11.2.6 TALLER DE ADMINISTRADORES – AGOSTO 9**
- 11.2.7 EVALUACION DE LOS PARTICIPANTES**
- 11.2.8 COMUNICACIONES ESCRITAS**
- 11.2.9 PLAN DE ACCION**
- 11.2.10 GUIA METODOLOGICA DE PLANEACION ESTRATEGICA**

## **11.2.1 PROGRAMA DE DESARROLLO PERSONAL Y ORGANIZACIONAL**

### **EMPRESA PRODUCTORA DE ALIMENTOS**

#### **ALIMENTAR LTDA.**

##### **PROGRAMA DE PLANEACION ESTRATEGICA**

- **DIRECCION**
- **PLAN ESTRATÉGICO**

##### **PROGRAMA DE CALIDAD Y COMPETITIVIDAD**

- **ADMINISTRACION**
- **GESTION DEL CONOCIMIENTO**

##### **PROGRAMA DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

- **OPERACIÓN**
- **APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

## **11.2.2 PROGRAMA DE PLANEACION ESTRATEGICA**

### **EMPRESA PRODUCTORA DE ALIMENTOS**

#### **ALIMENTAR LTDA.**

#### **OBJETIVOS**

- Evaluar el actual sistema de planeación de la empresa.
- Identificar los instrumentos disponibles para introducir mejoras en los procesos de planeación.
- Efectuar un proceso de reflexión y análisis en relación con la misión de la empresa y las estrategias para su ejecución.
- Preparar el plan estratégico.

#### **PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA**

- 1.-Definición de la Misión.
- 2.-Definición de la Visión.
- 3.-Análisis de los principales riesgos y oportunidades del entorno social.
- 4.-Identificación de fuerzas impulsoras y restrictivas de la organización.
- 5.-Definición de los objetivos estratégicos.
- 6.-Establecimiento de programas y metas de trabajo.

#### **METODOLOGIA**

- Evaluación del sistema de planeación.
- Preparación de instrumentos de análisis.
- Sesiones de trabajo con el personal directivo.
- Elaboración de documentos
- Monitoria de la ejecución del plan

**DURACIÓN: 200 horas**

#### **RESULTADOS ESPERADOS**

- Evaluación del plan estratégico actual.
- Capacitación en planeación estratégica.
- Identificación de instrumentos para la elaboración del plan estratégico.
- Documentación del proceso.

Bogotá, abril 15 de 2004

### **11.2.3 GUIA PARA LA REALIZACION DE LAS ENTREVISTAS**

¿Cómo se vinculó a la compañía?

¿Qué le preocupa acerca de la compañía?

¿Cómo ha sido su experiencia en la empresa?

¿Cuál ha sido su aporte a los objetivos de la compañía?

¿Qué ha aprendido personalmente en la empresa?

¿Cómo se siente en la compañía?

¿Como es el ambiente de trabajo en la empresa?

¿Con que frecuencia se realizan reuniones de trabajo en su área?

¿Con que frecuencia se realizan eventos y celebraciones en su área?

¿Cómo son las relaciones con los directivos y jefes de área?

¿Qué asuntos deben mejorarse en la empresa?

¿Cómo ve su futuro en la empresa?

¿Cómo ve el futuro de la compañía?

¿Qué expectativas tiene acerca del proceso de aprendizaje propuesto por la Gerencia de la empresa?

Duración de la entrevista: 1 hora.

#### 11.2.4 INFORMACION DE LAS ENTREVISTAS

“En la compañía hay **muy buenas relaciones**. El proceso que se ha propuesto adelantar la Gerencia me parece que nos va a permitir “recargar pilas”. Es una oportunidad para renovar los compromisos con la empresa y promover la participación y la creatividad.”

“Creo que **deben revisarse los horarios del personal**. Que el camión llegue más temprano con el producto. Que los trabajadores tengan la **oportunidad de estudiar**”.

“Soy muy estricto y organizado. Me preocupa que **se haya perdido el compromiso con la compañía**. No estoy de acuerdo con las personas que no cumplen sus compromisos laborales. Esto puede ser fuente de conflicto pero considero que el incumplimiento nos afecta a todos en la compañía”.

“Es necesario **mejorar el proceso de selección de las personas** para ocupar un cargo. Hay una gran rotación de personal especialmente entre el personal de operación. **Se necesita capacitar a los trabajadores** para el ejercicio de sus funciones. El proceso de inducción que se ofrece cuando ingresan a la empresa no es suficiente”.

“No tenemos paquete de nómina. Se ha improvisado un paquete para elaborarla. Esto da lugar a **muchos errores** y a la necesidad de revisar la nómina en forma manual. Hay mucha **rotación de personal**”.

“Creo que hay mucha **inequidad** en la empresa. Existen tiranías en algunas áreas de la compañía. Falta sentido de pertenencia. Cada Jefe tiene su propia autonomía”.

“Nos falta trabajar con la gente y **activar los programas de educación**. Se requiere un programa de concientización con el trabajo. Estamos en una campaña contra el trabajo mediocre”.

“Recibo el sueldo en forma cumplida. Existe **descontento con los horarios y el exceso de horas de trabajo**. Hay que trabajar de 1 a.m. a 5 p.m. y a veces hasta más tarde”.

“Hay mucha inasistencia: Faltan a diario 1 o 2 operarios. Excesos en el proceso. El 50 % del personal de producción es nuevo. El área de despachos si tiene dos turnos. **Se necesita conformar un grupo bueno con gente que está ahí**. Que los preparen primero. Los traslados son muy demorados”.

“Tenemos **problemas de control**. El crecimiento de la compañía en los últimos años ha sido muy rápido. Tenemos una gran **rotación de personal**. Contamos

con Jefes experimentados. No tenemos un buen programa de capacitación. Es necesario **revisar las funciones** de todas las áreas”.

“El personal no tiene una adecuada **inducción** sobre la filosofía de la empresa. No tenemos conciencia sobre la importancia de mantener los puestos de trabajo. Sería útil una oficina de quejas pero que resuelva algo. La inducción debería hacerse cada seis meses. Existen muchas diferencias entre los diferentes niveles”.

“No hay un lugar para lavar las chaquetas de trabajo. Los Jefes que visitan a los operarios hacen mala cara. No hay **reuniones con los Jefes**. Sugiere crear espacios de encuentro”.

“Entré a la empresa por un aviso en la prensa. Creo que a veces falta compromiso con el trabajo. Se necesita una mayor **calidad en el trabajo**”.

“El flujo de información no funciona. **Las personas demoran los Informes. El manejo de teléfonos** no es adecuado. No se atiende bien al cliente. Tenemos secretarías y técnicos que son profesionales y no han tenido ninguna promoción”.

“Se da **mal trato** a los profesionales. **No se respetan las ideas de los demás**. Los Jefes llaman la atención en público a las personas. Los llamados de atención deben hacerse en privado con cordialidad y respeto”.

“Hay recargo de trabajo y **falta de control en los procesos**. Los Jefes no saben que hacen sus subalternos. Falta entrenamiento para el cargo”.

“Me siento muy **comprometida** con la empresa y siento que he aprendido mucho. Encuentro necesario disminuir la tramitología. La actitud de algunas personas no aporta al trabajo en equipo”.

## **11.2.5 COMITÉ DE GERENCIA**

### **SESION DE JUNIO 1 DE 2004**

#### **Temas de interés**

- Financiación Proyectos
- Crédito Asociativo
- Ejercicio de Focalización
- Pérdidas de producción.
- Haccp
- Salud ocupacional
- Se efectuará reunión sobre calidad el lunes.
- Situación de mercado
- Programa de desarrollo personal y organizacional.



## COMITÉ DE GERENCIA

### SESION DE JULIO 19 DE 2004

#### ¿Cómo es la cultura organizacional en la empresa?

- No tenemos una actitud para el diálogo.
- En algunos casos no hay compromiso con la institución.
- Nos preguntamos cómo podemos multiplicar ese compromiso.
- Conocemos la cultura en los niveles superiores, de ahí para abajo no sabemos.
- Debido al crecimiento de la empresa ya no conocemos a la mayoría de las personas.
- Muchos no conocen al Gerente General.
- Se manejan altos niveles de “stress”.
- Las personas que llevan años en la empresa son muy despreocupadas y frescas.
- Algunas personas son irreverentes, no receptivas y hacen comentarios mordaces.
- Algunas personas son “intensas” en el trato: “Ahora no puedo, vuelva después”.
- Hay personas que no saludan o que ignoran a los demás.
- Existen frustraciones por no alcanzar una posición deseada.
- En mi área la gente se siente muy inconforme.
- La inducción no es adecuada.
- Algunos Jefes se hacen los de la vista gorda cuando alguien llega tarde.

- Tenemos el caso de un muchacho que guardó unas facturas por 2 meses.
- Existe la cultura del “no me importa”.
- Se requiere capacitación para realizar las tareas.
- Es necesario hacer una programación para capacitación.
- La sobrecarga de trabajo es preocupante en todas las áreas.
- El trabajo en grupo es muy deficiente aunque la participación es espontánea.
- No tenemos medios regulares establecidos para las comunicaciones.
- No sabemos dialogar.
- Tenemos problemas con la calidad y la oportunidad de la información.
- Se requiere hacer una revisión de la planta de personal.
- Es necesario abrir espacios para la reflexión sobre la actividad diaria.
- La capacitación en buenas prácticas de manufacturas no se hace dentro de la jornada.
- Si la cultura es hacer las cosas socialmente aceptadas, esto no se cumple pues tenemos problemas con la honestidad. Se han identificado pérdidas y robos.
- No hay compromiso con el autocontrol. Tenemos un desempeño deficiente.
- No hay funciones actualizadas ni procedimientos básicos.
- Muchas cosas se han dejado a la creatividad y espontaneidad de la gente.
- La satisfacción por el trabajo es baja en muchos casos.
- Existe sobrecarga de trabajo en planta y contabilidad.
- La rotación de personal y el trabajo temporal fomenta la cultura del “no me importa”.

- Existe trabajo de equipo en las áreas. No hay conciencia de equipo entre las áreas.
- Tenemos problemas con la calidad del trabajo.
- Se han presentado casos como el del proveedor al cual se le debió haber pagado hace 60 días.
- Los Jefes no hablan entre sí y dejan los problemas en manos de los auxiliares.
- Falta colaboración entre las áreas.
- Es necesario darle la mano al área de producción con personal calificado.
- No promovemos la capacitación de las personas.
- Es necesario efectuar talleres de capacitación y hacer inversiones en educación formal.
- Es necesario vincular la salud ocupacional con la capacitación.
- Es necesario generar un plan de gestión del talento humano.
- Se concluyó que sería útil efectuar este ejercicio con todos los administradores de la empresa.
- Se propuso efectuar con ellos un diagnóstico e introducir los conceptos de aprendizaje y construcción de equipo

## 11.2.6 TALLER DE ADMINISTRADORES

AGOSTO 9 DE 2004

### EMPRESA PRODUCTORA DE ALIMENTOS ALIMENTAR LTDA. PROGRAMA

9:30 -10:15	Informe de la Gerencia
10:15-10:30	Refrigerio
10:30-11:30	Informe de la Gerencia
11:30 -1:00	Diagnóstico Organizacional (Identificación de problemas)
2:00- 3.30	Estrategias y plan de acción
3:30- 4:00	Receso
4:00 - 5:00	Desarrollo Personal y Trabajo en Equipo (Toma de decisiones y trabajo en equipo)
5:00 – 6:00	Objetivos Estratégicos
6:00 – 7:00	Funciones Básicas del Administrador
7:00 – 7:30	Evaluación

**LUGAR DE LA REUNION:** Club Social Cooperativa de Profesores de la Universidad Nacional

**AYUDAS AUDIOVISUALES:** Video beam, fichas bibliográficas, computador y papelógrafo

**FACILITADOR:** HENRY ANGARITA JIMENEZ

#### ASISTENTES

1. Gerente General
2. Gerente de Producción
3. Gerente de Mercadeo
4. Director de Producción
5. Director Técnico
6. Directora de Planta
7. Directora Financiera
8. Director de Informática
9. Contadora
10. Subdirector Técnico 1
11. Subdirectora Técnica 2
12. Subdirector Técnico 3
13. Subdirector Técnico 4
14. Subdirectora de Compensaciones y Servicios
15. Subdirectora de Mercadeo
16. Administrador Distribuidora 1
17. Administrador Distribuidora 2
18. Administrador Distribuidora 3
19. Administrador Distribuidora 4
20. Administrador Distribuidora 5
21. Administrador de Cartera
22. Administrador de Cuentas Especiales
23. Tesorera
24. Jefe de Aseguramiento de la calidad
25. Jefe de Refrigeración
26. Jefe de Mantenimiento
27. Jefe de Proceso 1
28. Jefe de Proceso 2

## DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

1. ¿Cómo es el **ambiente de trabajo** en su unidad?
2. ¿Cuáles son las **dificultades y obstáculos** que existen en su trabajo?
3. ¿Cuáles son los **aspectos positivos y agradables** de su trabajo en su unidad?
4. ¿Que asuntos deben **mejorarse** en su unidad para lograr los objetivos de la empresa?
5. ¿Qué aspectos de **organización** deben mejorarse en su unidad?

## ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCION

1. ¿Qué **estrategias** debemos adoptar para atender los obstáculos y dificultades identificadas?
2. ¿Qué **actividades** debemos realizar para superar las dificultades o problemas identificados y para mantener los aspectos positivos?

## ASPECTOS DE ANALISIS

1. DIFICULTADES Y OBSTACULOS
2. ASPECTOS POSITIVOS Y AGRADABLES
3. QUÉ ESTRATEGIAS DEBEMOS ADOPTAR
4. QUÉ ACTIVIDADES DEBEMOS REALIZAR.

## RESUMEN

### DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

1. ¿Cuáles son las **dificultades y obstáculos** que existen en su trabajo?

Comunicación  
Sistemas  
Información  
Control  
Procedimientos  
Manuales de Funciones

Mano de obra no calificada en las oficinas de la planta  
Tiempo  
Presupuesto para entorno físico.  
Presión laboral  
Crecimiento desordenado  
Capacitación  
Seguridad  
Rutina  
Procedimiento  
Control  
Comunicaciones  
Actitud negativa  
Parámetros productivos  
Calidad del trabajo

Falta de puntualidad y oportunidad en el producto de venta y en los insumos.  
Falta de equidad y proporcionalidad en la distribución de la producción.  
Falta de unificación de prioridades de acuerdo al criterio profesional.  
La no satisfacción del cliente final.  
Falta de reconocimiento en los logros.  
Falla en la comunicación ascendente y descendente.  
Exceso de actividades.

Inducción  
Capacitación  
Multiplicidad de tareas  
Distancia geográfica  
Horarios de recibo de producto  
Cantidad y tamaño  
Adquisición de equipos y tecnología  
Compromiso

Comunicación entre las dependencias.  
Incumplimiento al cliente.  
Objetivos comunes.  
Lentitud en sistemas.  
Falta de agilidad en la información.  
Capacidad de las instalaciones.  
Acomodamiento al crecimiento.  
Control, procedimientos, manuales de funciones, calidad.

2. ¿Cuáles son los **aspectos positivos y agradables** de su trabajo en su unidad?

Calidad del recurso humano  
Ambiente de trabajo agradable  
Desarrollo Tecnológico (compromisos)

Trabajo de grupo  
Autonomía  
Experiencia  
Esfuerzo  
Olimpiadas

Imagen Institucional.  
Compromiso Institucional con los objetivos.  
Disposición para la ejecución de actividades.  
Calidad del producto.  
Apoyo en el proceso de aprendizaje.  
Respeto entre compañeros asociados.  
Actividades sociales y deportivas.

Calidad  
Motivación  
Recurso humano muy fresco

Calidad de los recursos humanos.  
Ambiente de trabajo agradable.  
Compromiso.  
Desarrollo tecnológico.

## ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCION

### RESUMEN

1. ¿Qué **estrategias** debemos adoptar para atender los obstáculos y dificultades identificadas?

Incentivar  
Capacitar  
Sentido de pertenencia

Capacitación  
Manos  
Inducción  
Procedimientos  
Bioseguridad  
Comunicación  
Evaluar cargas de trabajo  
Sistemas para información oportuna y veraz

Repartición de tareas.  
Inversión en tecnología que optimice nuestro tiempo.

Incentivar  
Valorar  
Capacitar  
Promover sentido de pertenencia.

1. ¿Qué **actividades** debemos realizar para superar las dificultades o problemas identificados y para mantener los aspectos positivos?

Plan de Desarrollo  
Procurar espacios agradables.

Incrementar stock de producción para surtir a las distribuidoras.  
Mejorar la clasificación del producto final (automatizado).  
Destinar apoyo en la logística administrativa de las granjas (pago de recibos, entrega de documentos) en forma permanente.  
Reemplazos.  
Descanso anual.  
Implementar algún tipo de reconocimiento distinto al económico para los logros.

Plan de desarrollo a largo y corto plazo.  
Lograr espacios agradables  
Reuniones programadas.



## RESPUESTAS DE LOS GRUPOS

### GRUPO 1

#### 1. DIFICULTADES Y OBSTACULOS

Comunicación  
Sistemas  
Información  
Control  
Procedimientos  
Manuales de Funciones

#### 2. ASPECTOS POSITIVOS Y AGRADABLES

Calidad recurso humano  
Ambiente de trabajo agradable  
Desarrollo Tecnológico (compromisos)

#### 3. QUE ESTRATEGIAS DEBEMOS ADOPTAR

Incentivar  
Capacitar  
Sentido de pertenencia

#### 4. QUE ACTIVIDADES DEBEMOS REALIZAR.

Plan de Desarrollo  
Procurar espacios agradables.

### GRUPO 2

#### 1. DIFICULTADES Y OBSTACULOS

Mano de obra no calificada en las oficinas de la planta  
Tiempo  
Presupuesto cojo para entorno físico.  
Presión laboral  
Crecimiento desordenado  
Capacitación  
Seguridad  
Rutina  
Procedimiento  
Control  
Comunicaciones  
Actitud negativa  
Parámetros productivos  
Calidad del trabajo

#### 2. ASPECTOS POSITIVOS Y AGRADABLES

Trabajo de grupo  
Autonomía  
Experiencia  
Esfuerzo  
Olimpiadas

### 3. QUE ESTRATEGIAS DEBEMOS ADOPTAR

Capacitación  
Manos  
Inducción  
Procedimientos  
Bioseguridad  
Comunicación  
Evaluar cargas de trabajo  
Sistemas para información oportuna y veraz

## **GRUPO 3**

### 1. DIFICULTADES Y OBSTACULOS

Falta de puntualidad y oportunidad en el producto de venta y en los insumos.  
Falta de equidad y proporcionalidad en la distribución de la producción.  
Falta de unificación de prioridades de acuerdo al criterio profesional.  
La no satisfacción del diente final.  
Falta de reconocimiento en los logros.  
Falla en la comunicación ascendente y descendente.  
Exceso de actividades.

### 2. ASPECTOS POSITIVOS

Imagen Institucional.  
Compromiso Institucional con los objetivos.  
Disposición para la ejecución de actividades.  
Calidad del producto.  
Apoyo en el proceso de aprendizaje.  
Respeto entre compañeros asociados.  
Actividades sociales y deportivas.

### 3. ESTRATEGIAS

Incrementar stock de producción para surtir a las distribuidoras.  
Mejorar la clasificación del producto final (automatizado).  
Destinar apoyo en la logística administrativa de las granjas (pago de recibos, entrega de documentos) en forma permanente.  
Reemplazos.  
Descanso anual.  
Implementar algún tipo de reconocimiento distinto al económico para los logros.

## **GRUPO 4**

### 1. DIFICULTADES Y OBSTACULOS

Inducción

Capacitación  
Multiplicidad de tareas  
Distancia geográfica  
Horarios de recibo de producto  
Cantidad y tamaño  
Adquisición de equipos y tecnología.  
Compromiso

## 2. ASPECTOS POSITIVOS Y AGRADABLES

Calidad Vencedora  
Motivación  
Recurso humano muy fresco

## 3. QUE ESTRATEGIAS DEBEMOS ADOPTAR

Repartición de tareas.  
Inversión en tecnología que optimice nuestro tiempo.

### **GRUPO No. 5**

## 1. DIFICULTADES Y OBSTACULOS

Comunicación entre las dependencias.  
Incumplimiento al cliente.  
Objetivos comunes.  
Lentitud en sistemas.  
Falta de agilidad en la información.  
Capacidad de las instalaciones.  
Acomodamiento al crecimiento.  
Control, procedimientos, manuales de funciones, calidad.

## 2. ASPECTOS POSITIVOS Y AGRADABLES

Calidad recursos humanos.  
Ambiente de trabajo agradable.  
Compromiso.  
Desarrollo tecnológico.

## 3. QUE ESTRATEGIAS DEBEMOS ADOPTAR

Incentivar  
Valorar  
Capacitar  
Promover sentido de pertenencia.

## 4. QUE ACTIVIDADES DEBEMOS REALIZAR

Plan de Desarrollo a largo y corto plazo.  
Lograr espacios agradables  
Reuniones programadas.

### 11.2.7 EVALUACION DE LOS PARTICIPANTES

- Conocer los problemas de las otras áreas me ha parecido muy productivo.
- El Taller ha sido una oportunidad para la integración y la solución de problemas.
  
- Encontramos problemas comunes a todas las áreas.
- Espero que no se quede en letra muerta.
- Las expectativas se van diluyendo en el tiempo.
  
- Poner sobre la mesa los temas que nos involucran.
- Normal que nos llamen a la reflexión.
  
- Experiencia interesante.
- Espacio para retroalimentar y conocer la problemática de las áreas.
- Oportunidad de integrarse.
  
- Que en el futuro los ejercicios sean aplicables a la institución.
  
- Evaluación del control
  
- La reunión fue de vital importancia.
- Encontramos los mismos problemas en las diferentes áreas.
  
- Reunión muy provechosa. Retroalimentación y capacitación.
- Esta es una forma de capacitación y una oportunidad de compartir.
  
- Positiva la comunicación.
- Se están estableciendo directrices claras.
  
- Interesante porque conocemos las diferentes áreas.
- Importante. Unificación de criterios a nivel de autoridades superiores.
  
- Esto debemos hacerlo con más frecuencia y continuidad.
- No tenemos la conciencia del auto-análisis.
  
- Importante “el pare” para refrescar conocimientos y enterarnos de factores comunes.
  
- Explorar por áreas y grupos más pequeños.
- Falta tiempo.
  
- Enriquecedora. Compartir y ponernos metas para mostrar resultados.
  
- Incrementos en cada área. ¿Cómo podemos mejorar y colaborar?
- Interesante poder compartir.
  
- Experiencia agradable. Inquietudes de todas. Camino para andar y mejorar.

- Oportunidades como éstas se presentan muy poco.
- Que cada uno se lleve ideas para aplicar.
- Hay cosas que podemos empezar a hacer y es uno de nuestros compromisos.
- Ha sido una buena experiencia.
- No habíamos podido expresar lo que nos disgustaba o nos agradaba.
- Buena experiencia. Me ayudó a conocerlos.
- No había estado en una reunión donde pudieran exponerse los problemas de cada área.
- Bien, un espacio para poner en común los problemas y sincerarnos con nosotros mismos.
- Cada uno no es una república independiente, sino parte de una organización.
- Importante acceso a información sobre como estamos.
- Se cumplió el objetivo.
- Aprendimos muchas cosas que desconocíamos.
- Esto hace que uno salga más optimista y emprendedor.
- La actividad fue oxígeno. Ver como puede desahogarse. Reconocer los problemas.
- Los retos que tenemos son muy grandes.
- Espacios de diálogo. Potencialidades.
- Información de la Gerencia que compartimos.
- Trabajo conjunto.
- La principal función del administrador: el control.
- Se trabaja todos los días con gente comprometida.
- Energía puesta hacia el mismo objetivo.
- Al trabajador hay que escucharlo y motivarlo.
- Me gustó el haber compartido con los demás.
- Una oportunidad para compartir preocupaciones y políticas generales.

## **11.2.8 COMUNICACIONES ESCRITAS**

### **MEMORANDO No. 01**

**PARA: GERENCIA**  
**DE: HENRY ANGARITA JIMENEZ**  
**ASUNTO: ENTREVISTAS INDIVIDUALES**  
**FECHA: JULIO 10 DE 2004**

Adjunto un informe en relación con las entrevistas realizadas el pasado mes de junio con el objeto de identificar los aspectos organizacionales que requieren alguna atención de la Gerencia.

Con base en la información de las entrevistas podemos resumir el diagnóstico en la siguiente forma: Se identifica un buen ambiente de trabajo y bastante aprecio por la Compañía. Se establece la necesidad de revisar los horarios del personal y abrir el espacio para que los trabajadores tengan la oportunidad de estudiar. Existe descontento con los horarios y el exceso de horas de trabajo en el área de producción. Se percibe mucha inasistencia al trabajo en producción. Se percibe por parte de un buen número de los entrevistados una pérdida en el compromiso con la Compañía y una alta rotación de personal. Se sugiere mejorar los procesos de selección y capacitación del personal. Se perciben inequidades, diferencias y tiranías asociadas a la autonomía que tienen los Jefes. Se propone activar los programas de educación. Se manifiestan problemas de control y la necesidad de revisar las funciones en todas las áreas. Se sugiere destinar un lugar para lavar las chaquetas. Se necesita una mayor calidad en el trabajo. Se propone crear espacios de encuentro y promover las reuniones con los Jefes. Se indica que el flujo de información no funciona y que las personas demoran los informes. Se indica que el manejo de los teléfonos no es adecuado y no se atiende bien al cliente. Se percibe un mal trato a los profesionales, los Jefes llaman la atención en público a las personas. Se señala la falta control de los procesos y la ausencia de entrenamiento para los cargos.

Atentamente,

**HENRY ANGARITA JIMENEZ**

**MEMORANDO No. 02**

**PARA: GERENCIA**  
**DE: HENRY ANGARITA JIMENEZ**  
**ASUNTO: COMITÉ DE GERENCIA**  
**FECHA: AGOSTO 31 DE 2004**

Adjunto un informe de diagnóstico en relación con la cultura organizacional elaborado con base en el ejercicio efectuado con el Comité de Gerencia el pasado 19 de julio de 2004.

El ejercicio sugiere la conveniencia de promover actividades que contribuyan en la introducción de mejoras en los procesos de comunicación, en el conocimiento de las personas, en los procesos de inducción y capacitación, el trabajo en equipo, el manejo de la información, los procesos de control, la rotación de personal, la educación formal y no formal, el compromiso y la calidad del trabajo.

Se propone efectuar talleres de capacitación, vincular la salud ocupacional con la capacitación, generar un plan de gestión del talento humano y promover el aprendizaje y la construcción de equipo.

Atentamente,

**HENRY ANGARITA JIMENEZ**

## MEMORANDO No. 03

**PARA:** GERENCIA  
**DE:** HENRY ANGARITA JIMENEZ  
**ASUNTO:** TALLER DE ADMINISTRADORES  
**FECHA:** SEPTIEMBRE 21 DE 2004

Adjunto un resumen del diagnóstico organizacional y el plan de acción propuesto por los participantes en el Taller de Administradores.

### 1. Entre los **obstáculos y dificultades** se destacan:

La comunicación, los sistemas de información, el control, los procedimientos y manuales de funciones, la mano de obra no calificada, la presión laboral, el crecimiento desordenado, la actitud negativa, los parámetros productivos y la calidad del trabajo.

La falta de puntualidad y oportunidad en el producto de venta y en los insumos. La falta de equidad y proporcionalidad en la distribución de la producción. La falta de unificación de prioridades de acuerdo al criterio profesional. La no satisfacción del cliente final. La falta de reconocimiento en los logros. Las fallas en la comunicación ascendente y descendente.

Exceso de actividades. Incumplimiento al cliente. Falta de objetivos comunes. Lentitud en los sistemas. Falta de agilidad en la información. Capacidad de las instalaciones.

### 2. Entre los aspectos **positivos y agradables** se destacan:

La calidad del recurso humano, el ambiente de trabajo agradable, el desarrollo tecnológico, el trabajo de grupo, la autonomía, las olimpiadas, la imagen institucional, el compromiso institucional con los objetivos, la disposición para la ejecución de las actividades, la calidad del producto, el apoyo en el proceso de aprendizaje, el respeto entre los compañeros asociados, y las actividades sociales y deportivas.

La calidad propia de la empresa, la motivación, el recurso humano, el ambiente de trabajo, el compromiso y el desarrollo tecnológico.

### 3. Entre las **estrategias** propuestas se destacan:



La capacitación, el promover el sentido de pertenencia, la inducción, la bioseguridad y la inversión en tecnología.

4. Entre las **actividades** propuestas se destacan:

Plan de Desarrollo, espacios agradables, incremento en el stock de producción para surtir a las distribuidoras, mejorar la clasificación del producto final, apoyo administrativo a las granjas, descanso anual y reconocimiento.

Recomendaciones:

Con el objeto de atender los aspectos identificados que afectan la productividad se recomienda continuar el programa de desarrollo personal y organizacional con la participación del personal en los talleres, conferencias y seminarios que se indican en el programa adjunto.

Por otra parte, se recomienda ejecutar un programa de capacitación y entrenamiento que satisfaga las necesidades del personal. Se adjunta una propuesta al respecto.

Igualmente, se adjunta un esquema para promover y apoyar la educación formal y no formal entre los asociados.

Atentamente,

HENRY ANGARITA JIMENEZ

## MEMORANDO

**Para:** Gerente de Producción.  
**De:** Gerencia General  
**Asunto:** Funciones Básicas.  
**Anexo:** Funciones Básicas.  
**Copia:** Hoja de vida  
**Fecha:** Bogotá, 04 de octubre del 2004

---

Con este memorando le hago entrega de las Funciones Básicas que como Autoridad Superior de la Empresa debe desempeñar. Estas funciones fueron objeto de análisis en el pasado taller del 9 de agosto en El Rosal, donde compartimos sobre la importancia de darles estricto cumplimiento.

Como quiera que las funciones en el anexo detalladas son genéricas para las autoridades superiores y es necesario adicionarlas con las funciones específicas de su cargo, y que es imperioso avanzar en su aplicación, le solicito proceder con las siguientes acciones:

1. Objetivos de su unidad organizacional.
2. Metas.
3. Indicadores de gestión.
4. Definición de funciones específicas.

Dé respuesta individualmente a los cuatro numerales, analícelas con su jefe inmediato y con el gerente de área, en su defecto con el gerente general. El resultado será presentado en documento a la gerencia general a más tardar el 29 de octubre.

Quiero recordarle que una Autoridad Superior debe ser, ante todo, un líder y un instructor que motive a sus subordinados al desempeño excelente de sus funciones y al logro de los objetivos organizacionales. Son los trabajadores asociados quienes con su trabajo hacen posible el desarrollo de nuestra organización, ábrales espacios para el diálogo, su opinión sobre la problemática de su unidad organizacional, sobre la mejor manera de hacer las cosas y conseguir resultados es valiosa y los compromete.

Cordial saludo,

Gerente General

## **11.2.9 PLAN DE ACCION PROPUESTO**

### **EMPRESA PRODUCTORA DE ALIMENTOS ALIMENTAR LTDA**

#### **PROGRAMA DE DESARROLLO PERSONAL Y ORGANIZACIONAL**

##### **TALLERES**

Autoconocimiento

La experiencia del diálogo

La toma de decisiones

El proceso de solución de problemas

Solución de conflictos

Trabajo en equipo

Aprendizaje experiencial

Vocaciones

##### **CONFERENCIAS**

Aprendizaje organizacional

Pensamiento sistémico

Modelos mentales

Visión compartida

Maestría personal

Aprendizaje en equipo

##### **SEMINARIOS**

Planeación estratégica

Calidad y productividad

Sistema de calidad

Gestión del conocimiento

**PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO**  
**EMPRESA PRODUCTORA DE ALIMENTOS**  
**ALIMENTAR LTDA.**

Administración del tiempo  
Gestión de proyectos  
Preparación de presupuestos  
Presentaciones  
Coordinación de reuniones  
Preparación de informes

**PROGRAMA DE CAPACITACION**

Bioseguridad  
Procesos de producción  
Operación de equipos  
Software  
Calidad  
Seguridad Industrial  
Primeros auxilios  
Servicio al cliente

**PROGRAMA DE EDUCACION  
EMPRESA PRODUCTORA DE ALIMENTOS  
ALIMENTAR LTDA.**

**EDUCACION FORMAL**

Primaria

Bachillerato

Nivel Operario

Nivel Técnico

Nivel Tecnológico

Nivel Profesional

Nivel Especialista

Nivel Maestría

**EDUCACION NO FORMAL**

Danza

Astronomía

Yoga

Confección

Cocina

Música

Computadores

Conducción

Mecánica

Fotografía

Deportes

## PROGRAMA DE TRABAJO

### ACTIVIDADES DE DESARROLLO PERSONAL Y ORGANIZACIONAL

#### 4 CICLOS DE 3 TALLERES

#### TALLERES

#### Septiembre

Asistentes

Sábado 25 Taller 1 **20**

#### Octubre

Sábado 2 Taller 2 20

Sábado 9 Taller 3 20

Sábado 16 Taller 1 **20**

Sábado 23 Taller 2 20

Sábado 30 Taller 3 20

#### Noviembre

Sábado 6 Taller 1 **20**

Sábado 13 Taller 2 20

Sábado 20 Taller 3 20

Sábado 27 Taller 1 **20**

#### Diciembre

Sábado 4 Taller 2 20

Sábado 11 Taller 3 20

Total asistentes por taller **80**

Total asistentes a los tres talleres 240

**11.2.10**      **GUIA DE PLANEACION ESTRATEGICA**  
**GUIA METODOLOGICA**

**EMPRESA PRODUCTORA DE ALIMENTOS**

**ALIMENTAR LTDA.**

**PROCESO DE PLANEACION**

**GUIA METODOLOGICA**

**HENRY ANGARITA JIMENEZ**

**henryangarita@hotmail.com**

**SEPTIEMBRE 3 DE 2004**

**BOGOTA, D.C.**



**EMPRESA PRODUCTORA DE ALIMENTOS  
ALIMENTAR LTDA.**

**PROCESO DE PLANEACION**

**VALORES, CREENCIAS Y NORMAS**

**DIAGNOSTICO**

**VISION**

**MISIÓN**

**OBJETIVOS**

**ESTRATEGIA**

**PLAN DE ACCION**

**PRESUPUESTO**

**INDICADORES**

## **PROCESO DE PLANEACION**

### **1. VALORES, CREENCIAS Y NORMAS**

Identificación de los valores, creencias y normas que regulan el funcionamiento de la organización. Evaluación de la cultura organizacional.

### **2. DIAGNOSTICO**

Análisis de la situación actual de la organización, en sus aspectos internos y externos. Identificación de las oportunidades y amenazas, así como de sus condiciones internas, fortalezas y debilidades.

### **3. VISION**

Conjunto de ideas acerca de lo que una organización es o quiere ser en el futuro. La visión define el propósito de la organización.

### **4. MISIÓN**

La formulación de los propósitos de la organización que la distingue de otras, en relación con sus operaciones, sus productos, su mercado y las personas que soportan el logro de estos propósitos.

### **5. OBJETIVOS**

Análisis de las opciones para anticipar las oportunidades y amenazas, así como sus fortalezas y debilidades. Análisis del comportamiento de su portafolio de productos. Definición de los objetivos globales y determinación de estrategias y proyectos que permitan lograr eficiente y eficazmente su misión.

### **6. ESTRATEGIA**

Acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo. Las estrategias nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos.

Consiste en la proyección en el tiempo de cada uno de los proyectos, la definición de los objetivos y estrategias de cada área dentro de los proyectos y el diseño de planes de acción.

## **7. PLAN DE ACCION**

Qué debe hacerse (Tareas y acciones).  
Cuándo se debe hacer (Tiempo).  
Cómo se debe hacer (Estrategia).  
Quién lo debe hacer (Responsables).  
Con qué recursos (Presupuesto).  
Qué resultados se esperan (Metas).  
Cómo medir los resultados (Índices de gestión).

## **8. PRESUPUESTO**

Recursos financieros.

Ingresos: aportes, ventas, donaciones, contribuciones.  
Egresos: gastos de funcionamiento, gastos de inversión.

Recursos humanos.  
Recursos físicos.  
Recursos tecnológicos

## **9. INDICADORES**

Definición de índices que permitan medir el desempeño organizacional, con base en los objetivos, los planes de acción y el presupuesto.

**DIAGNOSTICO**  
**ANÁLISIS INTERNO**

Categoría	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>									
Imagen corporativa									
Uso de planes estratégicos									
Evaluación y pronóstico del medio									
Velocidad de respuesta									
Flexibilidad de la estructura organizacional									
Comunicación y control									
Habilidad para atraer y retener									
Sistemas de control									
Sistemas de decisiones									
Sistemas de coordinación.									
Evaluación de la gestión									
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>									
Habilidad técnica y de producción									
Capacidad de innovación									
Nivel de tecnología utilizado									
Efectividad de los programas									
Valor agregado de los programas									
Utilización del conocimiento									
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo

<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>									
<b>Nivel académico</b>									
<b>Experiencia técnica</b>									
<b>Estabilidad</b>									
<b>Rotación</b>									
<b>Ausentismo</b>									
<b>Pertenencia</b>									
<b>Motivación</b>									
<b>Nivel de remuneración</b>									
<b>Retiros</b>									
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>									
<b>Fuerza del producto o servicio</b>									
<b>Lealtad y satisfacción de los usuarios</b>									
<b>Uso de la curva de experiencia</b>									
<b>Uso del ciclo de vida del producto</b>									
<b>Inversión en I &amp; D</b>									
<b>Acceso a organismos públicos</b>									
<b>Acceso a entidades privadas</b>									
<b>Portafolio de servicios</b>									
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>									
<b>Acceso a capital</b>									
<b>Disponibilidad de recursos</b>									

Fuente: Serna Humberto Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión. 3R Editores. 2000.

## ANÁLISIS EXTERNO

FACTORES	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>ECONOMICOS</b>									
La apertura económica									
La política laboral									
Política fiscal									
<b>POLITICOS</b>									
Política del país									
Falta de credibilidad									
Renovación clase dirigente									
Falta de madurez política									
<b>SOCIALES</b>									
Sistema de seguridad social									
Estructura socio económica									
Crisis de valores									
Incremento en el desempleo									
Incremento de la delincuencia									
Incremento de migración									
Conformismo social									
<b>TECNOLÓGICOS</b>									
Telecomunicaciones									
Automatización de procesos									
Globalización de la información									
Facilidad de acceso a la tecnología									
Comunicaciones deficientes									
Velocidad en el desarrollo tecnológico									
Resistencia al cambio tecnológico									

Fuente: Serna Humberto Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión. 3R Editores. 2000

**ANÁLISIS DOFA**  
**HOJA DE TRABAJO**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Enumerar oportunidades claves	Enumerar amenazas claves
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Enumerar fortalezas claves	Enumerar debilidades claves

Fuente: Serna Humberto Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión. 3R Editores. 2000

## ANÁLISIS DOFA

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Enumerar las de mayor impacto FCE	Enumerar las de mayor impacto FCE
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar las de mayor impacto FCE	FO	FA
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar las de mayor impacto FCE	DO	DA

Fuente: Serna Humberto Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión. 3R Editores. 2000

### **BIBLIOGRAFÍA**

Lorino, Philippe. El control estratégico de gestión. La gestión por actividades. Alfaomega Grupo Editor. 1995.

Brooke, Michael & Mills, William El ejecutivo visionario. Planeación estratégica para los líderes de los nuevos negocios. Mc Graw Hill. 2000.

Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión. 3R Editores. 2000.

Beltrán, Mauricio. Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad. 3R Editores. 1998.



## **11.3 CONCEPTOS E INSTRUMENTOS PARA INICIAR EL DIALOGO**

### **11.3.1 COMO INICIAR UNA EXPERIENCIA DE DIALOGO**

### **11.3.2 GUIA PARA CREAR Y SOSTENER DIALOGOS**

### **11.3.3 ESTRATEGIAS PARA EL DIALOGO**

### 11.3.1 COMO SE INICIA UNA EXPERIENCIA DE DIALOGO

- “Organice el escenario de la reunión de tal forma que los participantes se ubiquen en círculo. Si las personas están sentadas o no alrededor de una mesa o mesas no es tan importante como el sentido de igualdad que viene de sentarse en círculo.
- Presente el concepto general y pida a cada uno pensar acerca de una experiencia de diálogo en el pasado, en el sentido de una “buena comunicación”.
- Pida a cada persona compartir con su vecino cómo fue la experiencia y cuáles fueron las características de la misma (esto funciona debido a que las personas están relatando experiencias concretas y no conceptos abstractos).
- Pida a los miembros del grupo compartir acerca de qué la hizo una buena comunicación y escriba estas características en un diagrama.
- Pida al grupo reflexionar sobre estas características dando a cada persona el turno para hablar acerca de sus reacciones.
- Permita que la conversación fluya naturalmente una vez todos hayan comentado (esto requiere una hora y media a dos horas o más).
- Intervenga cuando sea necesario para clarificar o ilustrar, usando conceptos y datos que ilustren los problemas de comunicación.
- Cierre la sesión pidiendo a cada uno comentar en la forma que pueda escoger”.

Fuente: Schein, E. (2000). On Dialogue, Culture and Organizational Learning. Reflections, Volume 4, Number 4.

### 11.3.2 GUIAS PARA CREAR Y SOSTENER DIALOGOS

- **Concéntrese en el significado compartido y el aprendizaje.**

Esta guía nos recuerda que el diálogo es sobre el aprendizaje de unos y otros y sobre el incremento de nuestra capacidad para responder creativamente al ambiente.

- **Libérese de la necesidad de obtener resultados específicos.**

Esta guía nos recuerda que dentro del diálogo la tarea no es llegar a una decisión. La tarea es mejorar la comprensión y lograr un punto de vista compartido que incluya diversas perspectivas y cree las posibilidades para tomar después una decisión mejor informada y de superior calidad.

- **Escuche sin resistencia.**

Esta guía nos invita a escuchar con precisión el contenido, a entender que debe dejar a un lado sus certidumbres y a abrirse usted mismo para recibir lo que los otros quieren decir.

- **Respete las diferencias.**

Nuestros diferentes supuestos y los juicios que hacemos con base en ellos es lo que más frecuentemente nos separa. Aunque las diferencias pueden ser fuente de conflicto, también pueden crear el sabor, la renovación del espíritu y la energía del grupo.

- **Suspenda los roles y estatus.**

¿Cómo las posiciones de status influyen la forma en que usted piensa, se comporta y se comunica con los demás? Reflexionando sobre esta pregunta sus supuestos y comportamientos se harán más visibles y le habilitarán para hacer escogencias más conscientes en sus interacciones.

- **Comparta la responsabilidad y el liderazgo.**

La responsabilidad compartida significa que todos los miembros son invitados a escuchar y responder de forma que apoye la participación de cada uno. Para tener acceso al poder del diálogo y crear colaboración se requiere el liderazgo de todos los miembros.

- **Hable al grupo.**

El diálogo promueve la inteligencia colectiva. La mayoría de las personas considera a los grupos como una colección de individuos y se concentran en una persona del grupo cuando hablan. En el diálogo cambiamos nuestro centro de atención para hablar conscientemente al grupo entero. Apoye una conversación que incluya a todos los miembros y permita al grupo conectarse con la inteligencia colectiva.

- **Hable cuando el espíritu lo impulse.**

Es la práctica de escucharse a usted mismo y al grupo en forma simultánea, el aprender a conectarse al grupo y el confiar en su intuición lo que podrá resultar en contribuciones que abran puertas a nuevos niveles de entendimiento dentro del grupo.

- **Viva la experiencia.**

Hable de su propia experiencia, de lo que usted está pensando y sintiendo en el momento presente más que sobre lo que otros están diciendo, pensando o haciendo. Concéntrese en el presente y en el pensamiento de los que están participando en la conversación.

- **Mantenga un balance entre preguntar e intervenir.**

Preguntar es una de las principales habilidades del diálogo pero intervenir y defender una propuesta es igualmente importante. Ambos son necesarios para con significado compartido y mantener una conversación llena de energía.

Guía elaborada por Henry Angarita con base en las propuestas de Ellinor & Gerard.

Fuente: Ellinor, L. & Gerard, G. (1998). Dialogue. Rediscover the Transforming Power of Conversation. John Wiley & Sons, Inc.

### **11.3.3 ESTRATEGIAS PARA EL DIALOGO**

1. Revise la presencia de los tres requirements básicos del diálogo - igualdad, escucha empática y examen de los supuestos sin la expresión de juicios - y aprenda como introducir los elementos que lleguen a hacer falta.
2. Concéntrese en los intereses comunes, no en los que los dividen.
3. Mantenga el diálogo y la toma de decisiones compartamentalizada.
4. Clarifique los supuestos que llevan a las distorsiones subcultura les.
5. Examine sus propios supuestos antes de especular sobre los de los demás.
6. Utilice casos específicos para construir asuntos generales.
7. Concéntrese en los conflictos entre sistemas de valores, no en la gente.
8. Cuando sea apropiado, exprese las emociones que acompañan los valores fuertemente sostenidos.
9. Inicie el diálogo a través de un gesto de empatía.
10. Asegúrese que la confianza existe antes de hablar acerca de las distorsiones de transferencia.
11. Donde sea aplicable, identifique la desconfianza como fuente real de malos entendidos.
12. Equivóquese incluyendo gente que disiente.

13. Estimule relaciones para humanizar las transacciones.

14. Exponga las antiguas escrituras a una revisión de la realidad.

15. Minimice el nivel de desconfianza antes de buscar objetivos prácticos.

Fuente: Yankelovich, D. (1999). *The magic of Dialogue. Transforming conflict into cooperation.* A Touchstone Book. Published by Simon & Schuster.

**11.4 INDICADORES DE MEDICION**

**11.4.1 LA COMUNICACIÓN, LA REFLEXION Y EL DIALOGO**

**11.4.2 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**11.4.3 LA COMUNICACIÓN EN EL GRUPO**

## **11.4.1 LA COMUNICACIÓN, LA REFLEXION Y EL DIALOGO**

### **COMUNICACIONES**

Emisión de boletines

La empresa produce boletines o circulares periódicas

Publicidad en carteleras

Publicación de revistas

Mensajes de la dirección

Reuniones informativas

### **REUNIONES DE TRABAJO**

Realización de reuniones

Se realizan reuniones entre los Jefes de Departamento y sus colaboradores

Frecuencia de las reuniones

Participación de los miembros

Satisfacción con las reuniones

Profundidad en los temas

Calidad de las reuniones

### **ENTREVISTAS**

Realización de entrevistas

El líder del grupo se reúne periódicamente con cada uno de los miembros.

Frecuencia de las entrevistas

Participación de los miembros

Satisfacción con las entrevistas

Profundidad en los temas

Calidad de las entrevistas

### **REUNIONES INFORMALES**

Realización de reuniones

Frecuencia de las reuniones

Participación de los miembros

Satisfacción con las reuniones

Profundidad en las relaciones



Calidad de las reuniones

### **SESIONES DE REFLEXION**

Realización de sesiones de reflexión

Frecuencia de las sesiones

Participación de los miembros

Satisfacción con las sesiones

Profundidad en los temas

Calidad de las sesiones

### **SESIONES DE DIALOGO**

Realización de sesiones de diálogo

Frecuencia de las sesiones

Participación de los miembros

Satisfacción con las sesiones

Profundidad en los temas

Calidad de las sesiones

### **SESIONES DE TUTORIA**

Realización de sesiones de tutoría

Frecuencia de las sesiones

Participación de los miembros

Satisfacción con las sesiones

Profundidad en los temas

Calidad de las sesiones

### **SESIONES DE CONSEJERIA**

Realización de sesiones de consejería

Frecuencia de las sesiones

Participación de los miembros

Satisfacción con las sesiones

Profundidad en los temas

Calidad de las sesiones

## 11.4.2 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

### COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

N u n c a	R a r a v e z	A l g u n a s v e c e s	F r e c u e n t e m e n t e	S i e m p r e
-----------------------	---------------------------------	--	--	---------------------------------

### TRANSFERENCIA DE INFORMACION

Los gerentes comunican su conocimiento a sus subordinados sin fallas.

La información fluye con facilidad en la empresa.

Encontrar un documento en la empresa es una tarea sencilla.

En esta empresa las comunicaciones son claras y precisas.

En la empresa predomina la comunicación de una sola vía desde arriba.


### PROCESO DE TRANSACCION

Las comunicaciones son claras y abiertas.

Se promueve el entendimiento y el significado compartido.

En esta empresa es posible crear y construir relaciones personales.

Las comunicaciones emitidas por la empresa se adaptan a las necesidades y expectativas de quienes las reciben


## COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

N u n c a	R a r a  v e z	A l g u n a s  v e c e s	F r e c u e n t e m e n t e	S i e m p r e
-----------------------	-------------------------------------	--	--	---------------------------------

### CONTROL ESTRATEGICO

El Jefe se hace entender cuando se comunica.


El Jefe mantiene una relación de trabajo positiva cuando se comunica con sus subordinados.

Las comunicaciones que emite la empresa facilitan el cambio organizacional.

Las comunicaciones de la empresa mantienen la motivación del personal.

### BALANCE ENTRE CREATIVIDAD Y RESTRICCIÓN

Las comunicaciones en la empresa ven a las personas como creadoras de sociedad, como constructoras de su propio mundo.

Esta empresa es construida con las opiniones de todos los involucrados.

Las comunicaciones en esta empresa facilitan la creatividad de las personas.

En esta empresa no se limita la expresión de las personas.


Instrumento elaborado por Henry Angarita Jiménez

